



O potencial do social selling através do LinkedIn: um estudo de caso

Alda Christina Maia

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Marketing Digital

Outubro de 2018



O potencial do social selling através do LinkedIn:

um estudo de caso

Alda Christina Maia

Dissertação de Mestrado
apresentada ao
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital,
sob orientação do Doutor José Duarte Santos

Outubro de 2018

Atualmente as empresas fazem parte de um mercado global, por via da evolução tecnológica. Os clientes, também eles globais, ditam as regras do marketing hoje em dia, são participativos, tomam decisões, são embaixadores de marcas, são difíceis de enganar, querem conteúdos que lhes solucionem problemas e necessitam se sentir valorizados.

Com esta dissertação pretende-se perceber qual o potencial do *social selling* através da plataforma LinkedIn e o recurso à sua aplicação Sales Navigator. A investigação pretendeu aferir se é ou não verdade que o LinkedIn é um instrumento para potenciar as vendas, criar relações e auxiliar as empresas a encontrarem os seus potenciais clientes.

A investigação assentou inicialmente numa análise do estado da arte, suportada em vários autores que abordam a temática do *social selling*, uma descrição da plataforma LinkedIn e da aplicação Sales Navigator indicando as suas vantagens e utilidade para as vendas. Esta revisão da literatura permitiu formular três proposições: (i) *social selling* promove a ligação do marketing às vendas; (ii) o *social selling* suporta-se no *content marketing*; (iii) a utilização do LinkedIn na perspetiva do *social selling* contribui para uma maior eficácia e eficiência da força de vendas.

Seguiu-se o estudo empírico suportado no estudo de caso único, sendo selecionada uma empresa portuguesa, a Grupel S.A., que opera no mercado *business to bussines*, tida como pioneira e caso de sucesso na sua estratégia de *social selling*. Esta empresa utiliza a plataforma LinkedIn e a aplicação Sales Navigator.

Através de análise qualitativa dos dados recolhidos, prova-se a validade das três proposições desenhadas.

Palavras chave: Social Selling, LinkedIn, Sales Navigator, Business to Business, Relacionamento Com cliente, Confiança, Content Marketing.

Abstract

Today, companies are a part of a global market through technological evolution. Customers, too are global, dictate the rules of marketing nowadays, are participative, make decisions, are brand ambassadors, aren't fooled easily, want content that solves problems and need to feel valued.

This dissertation intends to understand the potential of social selling through the LinkedIn platform and the use of its Sales Navigator application. The research will try to check whether or not it is true that LinkedIn is a tool that boost sales, builds relationships and helps companies to find their potential customers.

The research was initially based on a state of the art analysis supported by several authors who approach social selling, a description of the LinkedIn platform and the Sales Navigator application, indicating its advantages and usefulness for sales. This literature review allowed to formulate three propositions: (i) social selling promotes the linkage of marketing to sales; (ii) social selling is supported in content marketing; (iii) the use of LinkedIn in the perspective of social selling contributes to greater effectiveness and efficiency of the sales force.

This was followed by the empirical study supported by the single case study for wich a Portuguese company, Grupel S.A., operating in the business to bussines market was selected, wich was pioneered and a success case in its social selling strategy. This company uses the LinkedIn platform and the Sales Navigator application.

Through qualitative analysis of the collected data, the validity of the three propositions drawn is proven.

Key words: Social Selling, LinkedIn, Sales Navigator, Business to Business, Customer Relationship, Trust, Content Marketing.

Agradecimentos

Quero agradecer ao meu companheiro desta jornada chamada vida, pelo entusiasmo e orgulho que mostrou quando lhe disse que, aos 37 anos, queria tirar um mestrado. Pela sua paciência e pela motivação que me deu, quando esta por vezes esmorecia.

Um obrigada muito especial às minhas meninas de quatro patas pela paciência delas, embora nunca tenham percebido bem porque passaram a ter menos passeios, ou eu menos tempo para elas.

Agradeço a todos os colegas de mestrado que encontrei pelo caminho e pela partilha das suas experiências, sem dúvida me enriqueceram. Em particular, à Marta Almeida que se tornou mais do que uma simples colega.

A todos os que de uma forma ou outra me incentivaram ou congratularam por ter entrado nesta aventura.

E, não podia terminar sem agradecer a todos os professores do Mestrado, mas em especial ao meu orientador Doutor José Duarte Santos pela sua imensa, imensa, imensa paciência e cuja ajuda foi preciosa para chegar ao fim desta jornada.

Índice de figuras	v
Lista de siglas.....	vii
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1 A evolução do conceito de vendas	3
1.2 O SMarketing	5
1.3 O social selling	8
1.4 O content marketing	11
1.5 O LinkedIn.....	14
1.6 Potenciação do LinkedIn no social selling	18
1.7 Potenciação da ferramenta Sales Navigator no social selling	25
Capítulo II – Estudo empírico.....	30
2.1 Objetivos e questão de investigação	30
2.2 Proposições de investigação	31
2.3 Metodologia e método de recolha de dados utilizado	31
2.4 Planeamento do estudo de caso	34
2.5 Recolha de dados	36
2.6 Análise de dados.....	37
2.7 Resultados obtidos.....	40
2.8 Análise e discussão dos resultados obtidos	46
Conclusões.....	49
Referências bibliográficas.....	52
Anexos	59
Apêndices	61

Índice de figuras

Figura 1 - Funil de vendas vs funil de Marketing.	6
Figura 2- Funil de Marketing & Vendas.	7
Figura 3- Indicadores estatísticos da internet a nível mundial.	8
Figura 4- Estrutura de estabelecimento de objetivos hierárquicos.	10
Figura 5- Parte 1 do vídeo Projeto 2020 da Coca-Cola.....	13
Figura 6- Parte 2 do vídeo Projeto 2020 da Coca-Cola.....	14
Figura 7- Planos premium do LinkedIn.	17
Figura 8- Canais de social media eleitos para integrar a estratégia de marketing digital.	19
Figura 9- Tecnologia utilizada pelos profissionais de vendas,.....	22
Figura 10- Respostas dos decisores a vendedores em percentagem.	22
Figura 11- Concordância com os benefícios na utilização de tecnologias sociais.	23
Figura 12- Probabilidade em considerar determinada marca de produto de acordo com características do vendedor.	24
Figura 13- Fator mais importante para os vendedores para fecharem um negócio.....	24
Figura 14- Social Selling Index individual.	27
Figura 15- Social Selling Index da equipa.	28
Figura 16 - Página da Grupel no LinkedIn.....	37
Figura 17 - Publicação na página de LinkedIn da Grupel.	38
Figura 18 - Perfil de LinkedIn do funcionário da Grupel, João Pintado	39
Figura 19 - Nuvem de palavras - As 20 palavras mais frequentes.	44
Figura 20 - Contagem de palavras - As 20 palavras mais frequentes	45
Figura 21 - Nuvem de palavras - As 20 palavras mais frequentes no relacionamento com as 3 categorias codificadas.	45

Lista de siglas

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

CRM – Customer Relationship Management

SQL – Sales Qualified Lead

SQL – Sales Qualified Lead

SLA – Service Level Agreement

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound

SSI – Social Selling Index

Introdução

Os *social media* são hoje uma ferramenta dominante nas vendas e foram definidos de forma ampla como conteúdo digital e baseado em redes de interação (*networkbased interactions*) que são desenvolvidas e mantidas por e entre pessoas (Kaplan & Haenlein, 2010). Kaplan & Haenlein (2010) definiram *social media* como um grupo de aplicações de internet baseadas nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *web 2.0* e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado por utilizadores (*User Generated Content*). Investigadores afirmam que os indivíduos utilizam o *social media* para participarem em redes sociais que os permitam criar e partilhar conteúdo, comunicar entre si e construir relações (Hennig-Thurau et al., 2010). Por estas e outras razões, o *social media* captou a atenção de vendedores e gestores.

Uma pesquisa da OgilvyOne, através de um levantamento global de vendedores, revelou que quase metade dos clientes percecionou um aumento no papel dos *social media* e o processo de compra (Fetherstonhaugh, n.d.). Contudo, apenas 9% dos vendedores indicaram que as organizações a que pertencem estão focadas nas vendas através do *social media*. Apesar do entusiasmo por parte dos clientes, muitas organizações são céticas na adoção desta nova realidade de vendas. Este ceticismo tem como razões a combinação de custo e tempo, gestores com alguma falta de conhecimento e receio de perda de controlo por parte da organização.

As organizações, com as suas forças de venda, necessitam de adotar uma nova perspetiva face ao *social media* e compreender este novo formato de compra. Os *social media* oferecem motivação aos consumidores, oportunidades e possibilidade de interagir com as organizações (Gruen, Osmonbekov, & Czaplewski, 2005). E, por isso, estas ferramentas auxiliam a força de vendas a construir relações e a desenvolver bases de conhecimento. Para além disso, criam variadíssimas oportunidades de envolver os clientes (Hennig-Thurau et al., 2010), e aqui o fator importante para o vendedor será identificar os tipos de comunicação que vão encorajar o cliente a interagir e envolver-se, criando assim criar relações. Esta nova abordagem de vendas é mais uma mudança de mentalidades do que propriamente utilização da mais recente tecnologia (Curtis & Giamanco, 2010). De facto, o aparecimento do social anuncia uma nova era em que as vendas são previstas através da força do *social media*.

Esta nova realidade de vendas surge com um nome próprio: o *social selling*, devendo ser integrado nas estratégias de marketing das organizações. Como mencionado, o social já faz parte do dia-a-dia dos colaboradores, por isso torna-se importante delinear uma correta estratégia para que as organizações tirem partido desta premissa e as utilizem como ferramenta de vendas.

Para que o *social selling* seja eficiente e aplicado eficazmente, revela-se importante atender a alguns pontos fundamentais como: i) o *content marketing*, fornecendo ao potencial cliente conteúdos de valor, informações interessantes e que sejam úteis e solucionadoras, para estabelecer relações de confiança; ii) o SMarketing, colocando a equipa de marketing a trabalhar lado a lado com as vendas para produzir esses mesmos conteúdos que auxiliam os vendedores a captar a atenção dos clientes (Shanks, 2016) e a trabalharem num único funil com objetivos claros e partilhados. O *social selling* deverá ser percebido como um instrumento de trabalho, não como substituição à forma de trabalho das vendas.

Atualmente existem várias ferramentas que auxiliam a implementação e eficácia desta nova forma de vender, seja o recurso a softwares de *customer relationship management* (CRM), o *social media* ou aplicações de prospeção e gestão de *leads*. Destaca-se aqui o LinkedIn, plataforma de *social media*, como uma destas ferramentas que auxiliam as vendas e que se apresenta como imprescindível atualmente, para as empresas *Business to Business*. Interessa perceber a razão pela qual se torna indispensável, quais as suas vantagens e quais os resultados que pode trazer para uma organização. Para além disso, perceber também como deve ser implementada e qual o envolvimento das equipas de marketing e vendas.

Este estudo de caso é composto por dois capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento da evolução das vendas, do SMarketing, do *social selling* e a potenciação do LinkedIn e do Sales Navigator para o *social selling*. No segundo capítulo, procedemos ao estudo empírico, tendo este como base um estudo de caso suportado na observação de registos tecnológicos e uma entrevista efetuada ao diretor de marketing da empresa selecionada para o estudo.

Por fim apresentamos as conclusões, onde se destaca as implicações deste estudo para a academia e o universo empresarial.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1 A evolução do conceito de vendas

Nas últimas quatro décadas, tem-se vindo a verificar uma transformação do papel do marketing *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C) nas vendas, tendo passado do foco no produto para o foco no serviço ao cliente.

No B2B, as partes envolvidas nas vendas são as organizações, que se inter-relacionam e interagem suportando-se em pessoas que possuem diversos papéis na estrutura organizacional da empresa. As transações, como resultado, envolvem esforços e pessoas interagindo através e dentro da organização (Wilkinson, 2006).

As vendas, nas organizações, têm vindo a evoluir ao longo das últimas décadas, abandonando o tradicional método de vendas focado no produto, por um lado impulsionadas pelos avanços tecnológicos e, por outro, pela relevância que o marketing tem dado ao cliente e contacto com o cliente - *Customer-focused*.

Vargo e Lusch (2004) destacam a mudança do foco dos negócios dos bens tangíveis para aspetos intangíveis, como, as *skills*, a informação e o conhecimento. Uma mudança direcionada para a interatividade, conectividade e relações. De facto, passados 14 anos, verificamos a importância das relações e interação entre indivíduos, cada vez mais acentuada, no B2B.

A eficácia da organização de vendas está diretamente relacionada com os vendedores, as suas características, motivações, ferramentas de trabalho, entre outros aspetos, e com uma infinidade de fatores estruturais que influenciam o comportamento dos vendedores e a satisfação dos clientes, como, por exemplo o sistema de controlo, o território em que atua a empresa e os processos adotados (Churchill et al, 1985). Todos os fatores que influenciam os vendedores, influenciam as organizações.

Podemos viajar até meados do século XVIII e perceber que, nesta altura, começou a surgir a figura do vendedor e a tomar alguma importância. Havia necessidade, por parte das organizações, de se fazerem representar no mercado. Nesta época, de revolução industrial, os vendedores tinham que viajar por cidades e estados com amostras de produtos e encontrar potenciais clientes. Os meios de comunicação entre empresas e clientes baseavam-se apenas no presencial.

Segundo Honeycutt et al (2003) foi no início do século XX, que com alguns avanços tecnológicos como o telefone e as viagens de aéreas, se regista uma evolução nas vendas, com a existência de formação, treino e atribuição de territórios específicos. No entanto, só no século XXI é que os vendedores são reconhecidos pelas organizações como profissionais e têm um papel importante na economia das mesmas, avançam os mesmos autores.

Os vendedores atuais são muito diferentes dos vendedores do século passado, possuem informação pertinente, devido aos avanços das tecnologias, na sua maioria possuem educação superior e estão mais treinados. Os vendedores que antecederam estes possuíam discursos de vendas que, muitas vezes, nada tinham a ver com as necessidades dos clientes. Isto, poderá ser explicado pelo facto de nas organizações, os diretores de vendas, encorajavam este tipo de venda agressiva e postura de mercado (Rogers, 2011).

Na realidade, esta evolução ainda parece estar em fase de implementação em muitas organizações. As empresas ainda com modelos convencionais, no que respeita às vendas, estão a passar por uma fase particularmente complicada e de alguma pressão, pois os clientes exigem cada vez mais valor. Isto, aliado aos novos modelos de vendas, que substituem certas funções e processos de vendas, como, por exemplo, a internet, os sistemas de CRM (Kitchen et al, 2005).

As vendas atuais, deverão, como muitos autores defendem, adaptar-se à nova realidade. Não abandonar o método tradicional de vendas, mas sim evoluir - fazer face aos atuais desafios e aproveitar as oportunidades tecnológicas evoluindo para uma gestão de cliente eficaz. Como indicado por Rogers (2011), uma dessas oportunidades tecnológicas são os modelos que permitem gerir o funil de vendas. Os gestores de vendas de hoje estão munidos com ferramentas incríveis que lhes permitem desempenhar a sua função de forma mais otimizada, embora se constate ainda alguma relutância por parte das organizações no investimento e adoção destas ferramentas.

Mas muitas, principalmente grandes organizações, já implementaram com sucesso esta nova abordagem de vendas, direcionada à gestão de relações - *customer relationship management*. Estes comerciais, são capazes de ouvir e de solucionar os problemas dos clientes construindo assim relações duradouras. É necessário alinhar pessoas, processos, sistemas e estratégias para que o foco das organizações e da força de vendas seja o relacionamento com o cliente.

A nova realidade no mundo das vendas passa pela utilização da tecnologia disponível e, com grande enfoque no *social media*. Moncrief (2017) descreve esta nova realidade como um ambiente de *social media* que é afetado e que afeta todos os aspetos das vendas de uma organização. O mesmo autor,

refere ainda que o vendedor é o ponto de partida, em termos de pesquisa de potenciais vendas no *social media*. Esta nova abordagem de vendas, em que o *social media* é fundamental, será abordado mais à frente em detalhe.

Cuevas (2018) avança três elementos chave da transformação da força de vendas: a natureza do comportamento do consumidor e as suas expectativas; as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias; e a melhoria nos níveis de globalização e de concorrência. Hoje, as organizações, devem ter estes elementos em mente, pois eles podem significar a diferença entre uma empresa se manter no mercado ou não. Como diz Belew (2014), os processos de vendas e de marketing foram alterados para sempre e aqueles que não se adaptarem serão ultrapassados pelos seus concorrentes mais "sociais". As vendas, atualmente, não dependem apenas dos profissionais de vendas, mas sim de uma colaboração estreita entre os departamentos de marketing e vendas. Só quando estes estão alinhados é que é possível utilizar o *social selling* como ferramenta de vendas eficaz.

1.2 O SMarketing

O SMarketing não é nada mais nada menos do que a integração do marketing com as vendas. Desde sempre o marketing e as vendas estiveram separados, com diferentes departamentos, diferentes gestores e forma de organização, mas o impacto dos meios digitais atuais veio juntar estes dois departamentos numa nova realidade. Atualmente é imprescindível que o marketing e as vendas, trabalhem em conjunto, colaborem e comuniquem entre si. Até porque, perceber e gerir a relação com o cliente é primordial para ambos os departamentos (Moncrief, 2017).

O SMarketing envolve as vendas numa fase inicial do ciclo de vendas. A jornada do cliente alinhada com o SMarketing irá ajudar o marketing e as vendas a ajustarem as suas ações às necessidades específicas do cliente, originando um maior volume na saída do funil de vendas (Riet, 2017).

Para compreendermos melhor a importância desta junção de departamentos, de colaboração próxima, é importante entender a forma como ambos trabalham, enquanto departamentos independentes. Muitas vezes o *target* do marketing não corresponde ao *target* das vendas e, muitas vezes, o marketing passa *leads* (potencial cliente que demonstrou interesse em determinado bem ou serviço) às vendas que não são devidamente qualificadas, ou que ainda estão numa fase inicial da jornada do cliente

(denominadas *cold leads*). As vendas, por seu lado, que contactam diretamente com o cliente, percebem as suas necessidades e expectativas, mas muitas vezes não transmitem esta informação ao marketing, para que este possa direcionar melhor as suas estratégias. Ou seja, o marketing contacta com o cliente numa fase inicial da jornada, enquanto as vendas contactam já numa fase avançada e em que o cliente está pronto para a compra. Entre estas duas fases, existe uma que fica por vezes esquecida ou não é trabalhada da melhor forma – um aprofundamento da *lead*, um contacto inicial para se poder melhor direcionar a *lead*. A realidade é que nem o marketing nem as vendas percebem muito bem onde termina o trabalho de um e começa o do outro, a fronteira pode ser ténue principalmente em B2B. Idealmente, as vendas entrariam após o marketing ter eficazmente nutrido as *leads* ao ponto de estarem propensas à compra. Mas, a má comunicação tende a revelar alguma confusão nesta fase.

Desde sempre existiu uma falha de comunicação, ou até alguma rivalidade e inimizade entre o marketing e as vendas. Não é insólito as equipas de vendas reclamarem da qualidade de leads – *Marketing Qualified Leads* (MQL's) e *Sales Qualified Leads* (SQL's) – que estão completamente em assincronia. Também ouvimos com regularidade as equipas de marketing dizerem que os vendedores não utilizam os conteúdos estrategicamente criados, sejam apresentações de produto ou conteúdo informativo. Tudo isto se deve ao facto de estas equipas trabalharem quase como de forma individual, como ilustrado na figura 1, com objetivos distintos e sem estreita colaboração, quase como que a concorrerem entre si. Ora, isto afetará em última instância a organização e as suas receitas.



Figura 1 - Funil de vendas vs funil de Marketing.

Fonte: Newcombe, n.d.

O SMarketing permite suprimir esta falha no funil de vendas, trabalhando ambos os departamentos em estreita colaboração e sob o mesmo funil. O funil da figura seguinte, representa as etapas ou

jornada do cliente desde o primeiro contacto até ao fecho da venda e qual o envolvimento de cada um dos departamentos.

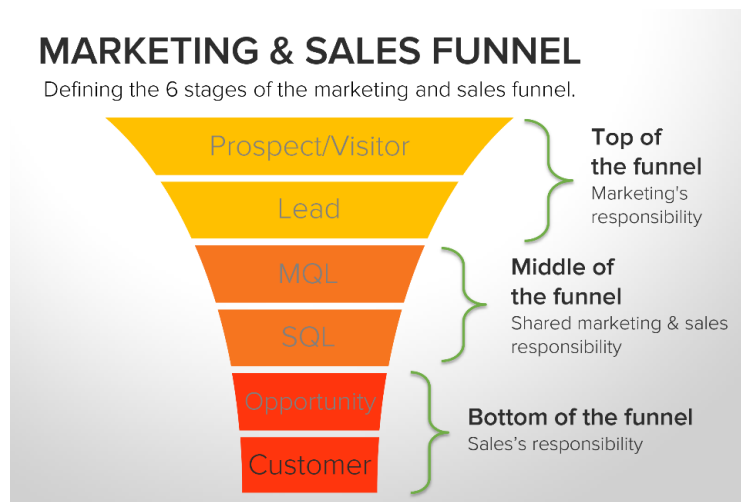


Figura 2- Funil de Marketing & Vendas.

Fonte: LoDolce, 2018?, p. 46.

Segundo Tyre e Hockenberry (2018), o alinhamento operacional, entre vendas e marketing, deve ser a prioridade número um no B2B, pois a era de fomentar tensão entre as vendas e o marketing acabou. Este alinhamento é possível quando as vendas e o marketing possuem os mesmos objetivos e comunicam entre si.

Para o sucesso desta colaboração, deverá ser estabelecido um *Service Level Agreement* (SLA), de forma a que ambas as equipas estejam comprometidas com os mesmos objetivos. O SLA é um acordo entre as partes sobre o que pretendem atingir para se apoiarem mutuamente nas responsabilidades, nas metas e nas expectativas em relação a *leads*. Tem provado ser uma ferramenta eficaz e de acordo com estudos recentes, 81% das empresas que implementam este tipo de acordo têm uma estratégia de marketing eficaz (Tyre & Hockenberry, 2018).

Segundo Moche (2017), as organizações que possuem equipas de marketing e vendas bem alinhadas conseguem atingir uma média de 20% de crescimento anual.

1.3 O social selling

Belew (2014) refere o *social selling* como a identificação, segmentação e contacto com clientes potenciais e existentes, por meio de redes sociais e comunidades sociais, num esforço para os envolver em conversas que resultam num relacionamento potencialmente benéfico mutuamente. De facto, o *social selling* é o processo de desenvolver relações como parte do processo de vendas. E este processo de criação de relações ocorre, atualmente na sua maioria, no canal *online*. Embora o *social selling* possa ocorrer também *offline*, hoje este termo está associado aos canais *online*.

A revolução tecnológica e o aparecimento das redes sociais deram ao *social selling* um maior protagonismo, associando-o ao *online*, e transformando o mercado. O mercado tornou-se global e mais fácil de atingir. Somos todos socialmente ativos nas redes sociais, somos um mercado global.

De acordo com o relatório “Digital in 2018” (2018) , numa população de 7,6 biliões, o número de utilizadores de internet em 2018 é de 4.021 biliões e o número de utilizadores de redes sociais em 2018 é 3.196 biliões, como ilustra a figura infra. Mais de 3 biliões acedem mensalmente ao *social media*, um mercado global com imenso potencial.

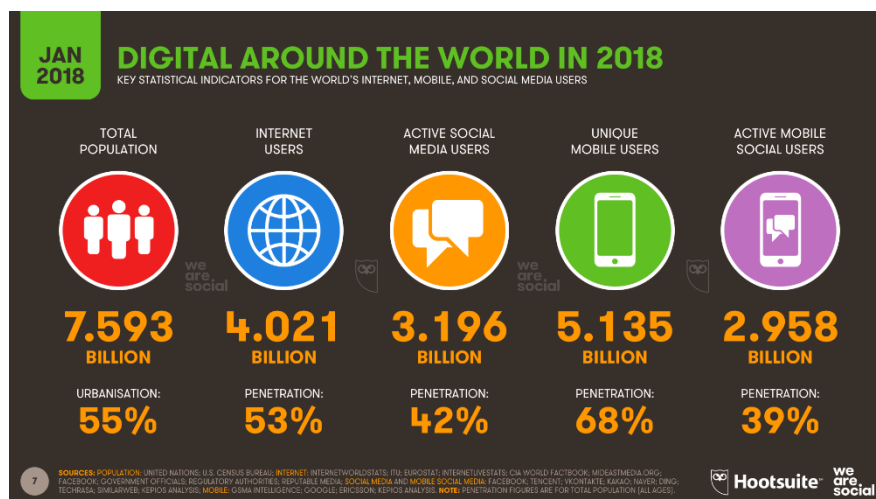


Figura 3- Indicadores estatísticos da internet a nível mundial.

Fonte: Digital in 2018, 2018.

Estes números apresentam infinitas oportunidades de mercado. Desde políticos, a influenciadores ou importantes CEO's estão presentes *online*, seja a partilharem conteúdo, comprarem produtos ou serviços ou a pesquisarem informação.

O *social selling* veio transformar a forma como os vendedores chegam à pessoa de interesse – o decisor – dentro de uma empresa. Se antes este trabalho era dificultado e por vezes sem resultados, o mesmo já não acontece para os vendedores que sabem tirar partido das redes sociais. Antes, o primeiro contacto era maioritariamente feito através de uma chamada telefónica, muitas vezes barrada logo na fase inicial pela rececionista ou secretária do decisor. Quando se conseguia que a chamada fosse passada ao decisor, era necessário de forma muito sucinta fazer uma breve apresentação do próprio vendedor, da empresa que representava e do objetivo do telefonema. Um discurso certo e objetivo, difícil de transmitir de forma a se conseguir uma simples reunião. Enfim, um processo exaustivo e fora do alcance de muitos vendedores.

O *social selling*, através das redes sociais, permite ao vendedor ser “escutado”, sem ser invasivo e despertando o interesse do potencial cliente. Aliás, permite ao vendedor chegar ao decisor. No entanto o processo de *social selling*, não é tão simples quanto parece. É frequente ser associado apenas à pesquisa de *leads* nas redes sociais, que são posteriormente inseridas numa base de dados ou num sistema de CRM, para serem contactadas. Parece útil, já que é possível obter o contacto e várias outras informações dessas *leads*. Todavia, o conceito de *social selling* e sua aplicação, extravasa esta mera tarefa. Também não o é fazer discursos de vendas nas redes sociais. O discurso de vendas vem muito mais tarde, na verdade o discurso de vendas no *social selling* assim como a metodologia de vendas em si, passaram por uma reforma (Chamaria & Kakkar, 2016).

Social selling é muito mais, é criar relações, seja através de apresentação de terceiros, referências, ou pela confiança transmitida. As redes sociais suportam-se nisso mesmo, a partilha de interesses comuns, de boas experiências, de informação e de apresentações. As pessoas apresentam-se umas às outras e recomendam-se – se alguém ficou satisfeito com o serviço prestado por outra, vai certamente recomendar quando a oportunidade se apresentar. E isso é possível com base na construção de relações *online*. Hughes e Reynolds (2016) sugerem que o grande salto que as pessoas precisam de fazer é na mudança de um pensamento corporativo para o trabalho na economia em rede em que trabalhamos em comunidades. Não numa estrutura corporativa, mas numa comunidade de suporte entre si, referem ainda.

As redes sociais são isso mesmo, comunidades de ajuda e recomendações. Para um profissional pertencer a esta comunidade necessita também de entregar valor, através dos conteúdos que partilha.

E, quanto mais valor entregar, mais interessante se torna para a sua rede de conexões (contactos nas redes sociais).

Para muitas empresas parece ainda que este trabalho desenvolvido pelos colaboradores é algo que deve ser feito fora da empresa, fora do horário de trabalho já que encaram as redes sociais como uma distração. Mas, esta idealização, é deficitária, pois cultivar as redes sociais, entregar conteúdos e informação deve ser também um trabalho da responsabilidade da empresa, seguido pelo marketing e as vendas.

Como referido por Belew (2014) o *social selling* é uma estratégia que todos os profissionais de vendas e marketing de B2B ou B2C devem perceber de forma a aumentarem a sua eficácia e se manterem competitivos no atual mercado global. E ambos, profissionais de vendas e de marketing, devem estar envolvidos nesta estratégia. As boas equipas reconhecem que o ciclo de compra do cliente envolve os esforços de ambos, todos são responsáveis pela aquisição do novo cliente (Shanks, 2016). Como antes referido, o SMarketing necessita de estar em pleno funcionamento!

E este trabalho em equipa precisa ser consistente, isto é, não basta apenas colocar algumas coisas nas redes sociais quando parece conveniente e esperar que dê frutos. A interação nas redes sociais precisa de ser dinâmica e contínua para que os esforços sejam sucedidos e a longo prazo produzam resultados (Ghaderi, 2016). Ainda o mesmo autor sugere uma estrutura de planeamento nas redes sociais, sobre a qual se fala a seguir.



Figura 4- Estrutura de estabelecimento de objetivos hierárquicos.

Fonte: Ghaderi, 2016, p.?.

Conforme a figura acima, o autor sugere que se comece pelo topo e se estabeleça o objetivo estratégico do nível mais alto e depois se passe para os seguintes. Trata-se de um exemplo de planejamento, onde cada empresa, organização, poderá adotar o seu próprio modelo, mais adaptável ao negócio e realidade em que se enquadram. E, mais importante, todas as pessoas dentro da organização deverão participar não só nesta estratégia de planejamento, mas também contribuir com os conteúdos estipulados. Porque se os vendedores se apoiam nos esforços do marketing então também podem e devem contribuir.

Para que o *social selling* se torne eficaz torna-se importante que as empresas mudem a sua cultura, atendendo que atualmente quem detêm o poder é o cliente, que decide a forma como a empresa deve comunicar. As relações são cada vez mais importantes, principalmente no B2B. É importante reter que quando se criam relações de confiança e de valor, não importa onde estamos amanhã, pois essas relações irão manter-se e durar no tempo.

1.4 O content marketing

O mundo vive atualmente de conteúdo, de informação. Mas o *content marketing*, marketing de conteúdo, sempre existiu, talvez não tivesse uma denominação ou essa não fosse utilizada, mas sempre existiu. Um simples jornal, produzido internamente numa empresa, para divulgar os seus serviços, dar a conhecer os funcionários, as atividades a que a mesma está ligada, entre outros, enquadra-se no marketing de conteúdo. E, mesmo antes da internet, este tipo de conteúdo já era produzido.

No entanto, com os avanços das tecnologias e com a possibilidade de qualquer pessoa, em qualquer lugar, ter acesso aos conteúdos que lhe interessa, o *content marketing* tornou-se mais importante, tornou-se fundamental para a comunicação B2B e B2C.

O *content marketing*, é o processo de marketing para criar e distribuir conteúdo valioso e interessante para atrair, adquirir e *engajar* um público-alvo claramente definido e compreendido, com o objetivo de gerar uma ação lucrativa do cliente (Pulizzi, 2013).

No entanto, Dzamic e Kirby (2018) dizem que apesar de muito se falar, não há consenso na definição de "conteúdo". Referem que neste momento não existe nenhuma definição universalmente aceite. De

facto também Wainwright (n.d.) diz que encontrou inúmeras definições pouco satisfatórias, e propõe uma: um programa de marketing que se concentra na criação, publicação e distribuição de conteúdo para o seu público-alvo – geralmente *online* – com o objetivo de atrair novos clientes.

Uma definição mais simplista mas que talvez resuma bem o *content marketing* de hoje é avançada por Rose e Pulizzi (2011). Estes autores dizem que o marketing de conteúdo é uma estratégia focada na criação de uma experiência valiosa.

O conteúdo de qualidade é aquele que tem valor, que é visualizado e é partilhado. E, hoje em dia, com o *social media*, esse conteúdo pode fácil e rapidamente chegar às *leads* de uma empresa e gerar negócio. Por isso a aposta em conteúdo de qualidade é da máxima importância.

No entanto, não basta criar e partilhar esse conteúdo para que chegue ao potencial cliente. Uma estratégia de conteúdos tem de ser implementada. Rose e Pulizzi (2011) aconselham cinco pontos-chave que devem ser estabelecidos: perceber quais os objetivos que a organização pretende atingir; perceber e conhecer o potencial cliente; identificar qual o conteúdo que poderá criar fidelização; monitorizar o potencial cliente e as comunidades a que este pertence; e, por fim, medir os resultados.

Como referido anteriormente, as estratégias antes utilizadas já não funcionam, são insuficientes. As chamadas telefónicas – *cold calls* – são ineficazes, o envio de emails massivos com apresentações de serviços ou produtos não têm alcance, o site por si só já não capta *leads* e nem mesmo o blogue ou as redes sociais parecem ter eficácia. Hoje, é preciso muito mais, é preciso entregar valor.

Conteúdo útil, divertido, autêntico, relevante e oportuno é a combinação utilizada por organizações que estão a ter sucesso no conteúdo que partilham, segundo indicam os autores Jefferson e Tanton (2015).

Se é verdade que o “marketing de conteúdo sem um público fiel, não é marketing de conteúdo” (Pulizzi, 2016), as organizações que não possuem um público atento e fiel não terão sucesso. Significa isto que não estarão a produzir conteúdo de valor. É essencial que para as organizações produzirem conteúdo de valor para os seus potenciais clientes e clientes, se reinventem constantemente e acompanhem as inovações tecnológicas. O *social selling* preocupa-se com as relações e o conteúdo com valor possibilitará a formação destas relações e a partir dele estabelecer-se-á confiança.

Citando a analogia de Rez (2017), “com o marketing de conteúdo, empresa e cliente namoram, ficam noivos e se casam” referindo-se à importância do conteúdo para criar um bom relacionamento entre empresa e cliente. E é verdadeiramente este o objetivo do marketing de conteúdo.

Convém reforçar que na estratégia de *content marketing* o cliente está no centro, é ele que manda, é ele que decide se uma organização é boa ou má. Toda a comunicação e informação disponibilizada deve ser planeada e pensada no cliente, nas suas preferências e nas suas características, para que se consiga obter o interesse deste. Seth Godin (n.d.), autor de dezoito *bestsellers* mundiais disse “O Marketing não é mais sobre o que você faz, mas sobre as histórias que você conta”.

No seu livro, Marketing de Conteúdo Épico, Pulizzi (2016) menciona o projeto Conteúdo 2020, que foi criado pela Coca-Cola para ser visualizado a nível interno, explicando a estratégia e visão da empresa. Hoje é um exemplo para várias organizações.



Figura 5- Parte 1 do vídeo Projeto 2020 da Coca-Cola.

Fonte: agenciaeg1, 2013a.

O projeto é composto por dois vídeos com a estratégia da Coca Cola para a próxima década. Na figura 5 podemos ver uma imagem do primeiro vídeo. Na figura seguinte apresentamos uma imagem do segundo vídeo.



Figura 6- Parte 2 do vídeo Projeto 2020 da Coca-Cola.

Fonte: agenciaeg1, 2013b.

O verdadeiro marketing de conteúdo, com valor para o cliente, é aquele que o consegue envolver e construir relações. Substituir um *pitch* ou apresentação aborrecida por uma história que envolve a imaginação e capta a atenção é a única forma das empresas chegarem ao seu público na realidade atual. Citando Godin (2009) “Terá sucesso sendo um extremista na sua narrativa, movendo em seguida graciosamente o seu produto ou serviço para o meio, para que ele se torne mais palatável para o público que é persuadido pelos seus amigos, e não por você.” O mais importante é portanto contar uma história notável que desperte interesse e que os clientes queiram partilhar. Quando isso acontece o conteúdo tem, sem dúvida, valor.

1.5 O LinkedIn

O potencial do LinkedIn para as organizações é enorme, sendo uma das maiores redes profissionais com 562 milhões de utilizadores. Alguns números importantes: 61 milhões são influenciadores de nível sénior e 40 milhões estão em posições de tomada de decisão; 87 milhões são da geração *millenials*, em que 11 milhões estão em posições de tomada de decisão; 41% de milionários utilizam o LinkedIn; 79% dos *marketers* B2B veem no LinkedIn uma ferramenta eficaz de captação de *leads* e em média um CEO tem cerca de 930 conexões.

Na plataforma do LinkedIn encontra-se disponível a definição sobre este meio social: “o LinkedIn é a maior rede profissional do mundo, com centenas de milhões de membros, e está a crescer

rapidamente. A nossa missão é conectar os profissionais de todo o mundo para torná-los mais produtivos e bem-sucedidos” (LinkedIn Help, 2017b).

O LinkedIn é uma rede social, onde é possível se fazer *networking*. Comparando com as formas mais tradicionais, é possível dizer que o LinkedIn é um evento de *business networking* onde se trocam contactos e cartões de visita, mas feito *online*. É um “sítio” onde se encontram profissionais das mais diversas áreas, onde cada um apresenta um *curriculum vitae* com toda a informação que entende, assim como, objetivos atingidos, fazem-se conexões, pode-se conversar por mensagem privada e é uma plataforma muito fácil de utilizar, intuitiva.

No LinkedIn podemos encontrar as seguintes funcionalidades:

- a) Página inicial: o *feed* inicial é o seu *feed* de notícias, mostra as publicações recentes dos contactos, conexões com outros profissionais, e páginas de empresa que segue.
- b) Perfil: o perfil mostra nome, foto, localização, ocupação e mais alguma informação. Por baixo, é possível personalizar algumas seções, como um breve resumo, experiência de trabalho, educação e outras seções semelhantes ao que poderia constar num currículo.
- c) Minha rede: aqui encontra-se uma lista de todos os profissionais com ao quais se está conectado no LinkedIn.
- d) Vagas: os anúncios de emprego são publicados no LinkedIn todos os dias pelos empregadores, e esta rede recomenda empregos específicos com base nas informações atuais, incluindo sua localização e preferências de trabalho opcionais que o utilizador pode preencher.
- e) Barra de pesquisa: o LinkedIn possui um poderoso recurso de pesquisa que permite filtrar resultados de acordo com vários campos personalizáveis diferentes.
- f) Mensagens: quando se inicia uma conversa com outro profissional, pode-se fazê-lo enviando uma mensagem privada pelo LinkedIn.
- g) Notificações: assim como outras redes sociais, o LinkedIn tem um recurso de notificação que permite saber se foi endossado por alguém, convidado a participar em algo ou para visualizar uma publicação que possa interessar;
- h) Convites pendentes: quando outros profissionais convidam para conexão recebe-se um convite que deverá ser aprovado.

Para além disto, é possível responder a vagas de emprego, participar em grupos, o que é uma excelente forma de estabelecer também contactos, e publicar artigos como num blogue.

Com uma conta básica, um membro do LinkedIn só pode estabelecer conexões com alguém com quem trabalhou, que conhece a nível profissional, ou com quem estudou e pode estabelecer conexões até três graus. Com uma conta *Premium*, como o *Sales*, os utilizadores ou membros têm acesso a mais conexões, a mais dados do LinkedIn.

Atualmente o LinkedIn tem quatro planos *Premium*, como ilustra a figura 7:

- a) Carreira: indicado para quem pesquisa emprego, este plano permite entrar em contacto com recrutadores diretamente através de créditos de InMail. Permite fazer observar e comparar o utilizador com outros candidatos e oferece dicas para obter destaque junto dos recrutadores.
- b) Negócios: para quem pretende se destacar relativamente a utilizadores não *Premium*. Permite envio de mensagens para contactos que não façam parte das conexões, estende a possibilidade de ver quem visualizou o perfil até 90 dias e, mais interessante, permite aceder a estatísticas de empresas sobre o seu crescimento e tendências funcionais.
- c) Vendas: o plano ideal para organizações. Composto por licenças de utilização que podem abranger toda a organização ou apenas algumas pessoas. Oferece a possibilidade de contactar *leads* que não são conexões através de créditos de InMail mensais, métricas aprofundadas sobre *leads* e crescimento de contas (empresas), sem limite de pesquisas, *Social Selling Index*, entre outras características.
- d) Contratações: direcionado a departamentos de recursos humanos. Permite fazer a gestão de candidatos, entrar em contacto com estes, sem limite de pesquisa, fazer um seguimento de candidatos. Sugere talentos de acordo com filtros estabelecidos.



Figura 7- Planos premium do LinkedIn.

Fonte: LinkedIn, n.d.

O LinkedIn disponibiliza também aplicações para telemóvel, para *Android* e para *iOS*, o que atualmente é importante, principalmente do ponto de vista do marketing e das vendas. Aceder a informação em qualquer lugar a qualquer hora, é condição *sine qua non* para as organizações.

Para que se tire o máximo partido do LinkedIn, Caramaz (2018) fornece algumas dicas como: atualizar diariamente o estado; analisar o *feed* de notícias regularmente; fazer convites personalizados para estabelecer conexões e pesquisar pessoas, empresas, entre outros, que possam ser úteis em termos profissionais; entregar valor à rede de contactos para os manter e não construir uma base de dados de contactos (conexões) sem uma estratégia; fazer uma gestão de mensagens, sendo importante responder sempre a todas as mensagens; visitar outras áreas do LinkedIn como grupos; e avaliar a presença no LinkedIn medindo e analisando os resultados.

A par dos perfis individuais, existem também as páginas para empresas. Estas dão, às empresas, a oportunidade de promover os seus produtos e serviços, partilhar informações atualizadas e importantes e, também, recrutar colaboradores (Aslam, 2018).

As páginas de empresas no LinkedIn, quando integradas na estratégia de marketing, permitem chegar a indivíduos que de outra forma não se conseguiria. As páginas são uma oportunidade de negócio quando oferecem conteúdo, seja de produtos e serviços, de informação sobre a empresa, oportunidades de recrutamento, entre outros. Para além disso, os colaboradores, que possuem perfil

no LinkedIn, contribuem para aumento de tráfego quando partilham atualizações das páginas da sua organização, atuando como embaixadores ainda que indiretamente.

Outro aspeto relevante é que as páginas permitem a criação de anúncios, um pouco à semelhança do Facebook. Os anúncios permitem às empresas promover as suas publicações, promover conteúdo através do InMail (ferramenta de mensagens) ou mesmo criar anúncios de texto direcionados a determinado público.

Mas antes de criar a página e publicar conteúdo devem-se estabelecer objetivos tendo presente que devem ser SMART (*Specific, Mesurable, Attainable, Realistic e Time-bound*). É importante sublinhar a importância destes objetivos específicos, serem mensuráveis, atingíveis, realistas e com duração definida, pois apenas desta forma se conseguirá avaliar o desempenho da página e o desempenho da própria equipa envolvida na gestão da página. O LinkedIn disponibiliza algumas métricas para avaliação dos resultados desses objetivos. É possível analisar:

- a) métricas de tráfego: visualizações de páginas e visitantes únicos;
- b) demografia dos visitantes: função, localidade, experiência, e sector e tamanho da empresa;
- c) métricas de *engagement*: conteúdo orgânico e conteúdo patrocinado;
- d) métricas de utilizadores: seguidores obtidos organicamente e por patrocínio.

Em suma, o LinkedIn é uma plataforma com imenso potencial para o B2B permitindo às organizações criarem importantes conexões, estabelecerem credibilidade no mercado e observarem as melhores práticas de empresas dentro das suas indústrias.

1.6 Potenciação do LinkedIn no social selling

Enquanto plataforma de *networking*, o LinkedIn apresenta-se como um excelente veículo de *social selling*. Não fosse esta plataforma apelidada por “Facebook de fato e gravata”, o local onde grande parte das organizações B2B obtêm o maior número de *leads*, como referem Bodnar e Cohen (2011).

O LinkedIn assume-se como uma rede social que ajuda a construir e manter relações, contribuindo para o social *selling* (LinkedIn Sales Solution, n.d.):

“*social selling* é alavancar a sua rede social para encontrar os *prospects* corretos, criar relacionamentos de confiança e, por fim, atingir suas metas de vendas. Esta técnica de vendas permite uma melhor geração de *leads* e do processo de prospecção de vendas e elimina a necessidade de *cold calls*. Construir e manter relações é mais fácil na rede em que você e seu cliente confiam”.

A verdade é que o LinkedIn se tornou num motor de procura ao nível profissional, sendo o local onde se pesquisam profissionais e empresas. Este, removeu barreiras e acelerou o processo de *networking*, levando as organizações a obterem *leads* mais qualificadas e gerando negócios. Blount (2010) defende que o LinkedIn é a ferramenta de *networking* mais importante da história.

Tudo no LinkedIn gira em torno de conexões. Ao estabelecer conexões, que são conexões de primeiro grau, o utilizador terá a possibilidade de ver as conexões destas, denominadas de conexões de segundo grau. Logo, o potencial de acesso a conexões é imenso e quanto mais conexões se estabelecem maior será a rede que contactos que se pode alcançar.

A figura infra ilustra a importância que esta ferramenta atingiu e que, rapidamente, se tornou parte integrante nas estratégias das organizações.

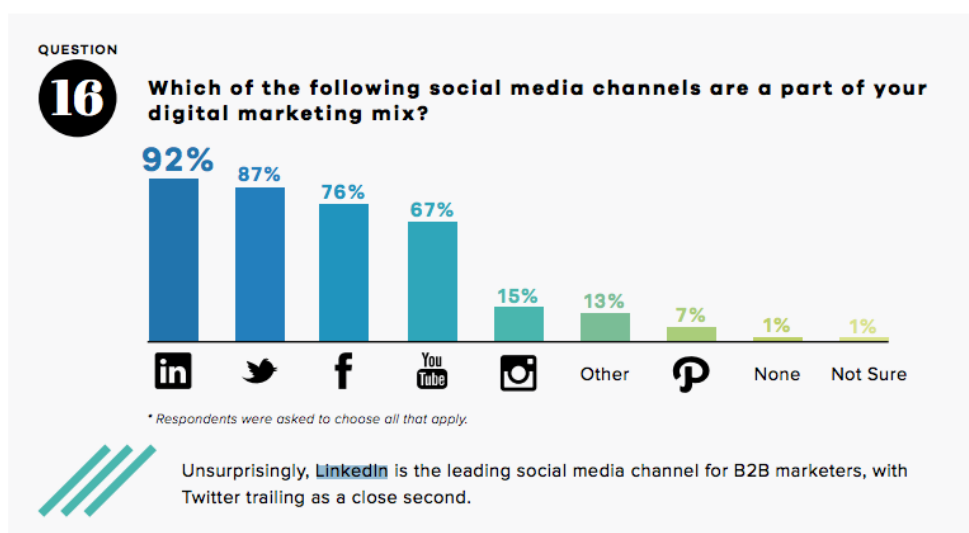


Figura 8- Canais de social media eleitos para integrar a estratégia de marketing digital.

Fonte: Aslam, 2018.

Esta plataforma torna possível para os profissionais de marketing e de vendas se conectarem com os seus potenciais clientes e iniciarem uma fase de “namoro”. Esta é provavelmente a fase mais importante de toda a relação do *social selling*, pois é aqui que se ganha a atenção do potencial cliente e se cria uma relação de confiança. E, à semelhança da fase de enamoramento entre pessoas, também aqui pode demorar semanas, meses ou mesmo anos até se atingir o objetivo do “casamento” – a Venda. Obviamente, e mais uma vez, o LinkedIn é apenas uma ferramenta para *marketers* e vendedores. E como tal, é necessário saber utilizar e tirar partido.

Aqui se colocam as oportunidades que o LinkedIn oferece: a possibilidade de “escutar” o mercado, saber quais os seus problemas e dúvidas e oferecer soluções e valor. Como referiu Schaffer (2011) com tantos profissionais a terem conversas e a divulgar tantas informações sobre si mesmos através dos seus perfis no LinkedIn, plataformas como o LinkedIn Empresas e apps como o LinkedIn Signal, o LinkedIn tornou-se numa fonte única de *business intelligence* gratuita.

Para estabelecer a tão mencionada relação com os potenciais clientes, é necessário investir tempo nesta plataforma, a pesquisar *leads* e perceber os seus interesses pessoais e profissionais, através dos seus perfis. Uma forma muito eficaz de perceber como chegar ao contacto direto com a *lead* é também através dos grupos do LinkedIn, que inicialmente eram apenas privados e que atualmente já podem passar a públicos, os novos grupos criados serão mesmo públicos. Nos grupos discutem-se inúmeros assuntos, expõem-se dúvidas e opiniões e, mais importante ainda, estes têm uma imensa visibilidade e aparecem nas pesquisas do Google. Logo, os grupos do LinkedIn são uma infindável oportunidade que se deve tirar partido.

A par disso, e referindo novamente Schaffer (2011), deveria ser do interesse de todos os funcionários de vendas e marketing estarem no LinkedIn e serem ativos, sendo que as empresas devem ter também uma política interna de *social media*, pois estes podem gerar receitas partilhando informações sobre a empresa e sobre a indústria em que se inserem.

Importante realçar que o perfil pessoal no LinkedIn deve ser profissional pois, como refere Reed (2018) o que se publica no LinkedIn reflete tanto o utilizador como a sua empresa. Existem várias sugestões sobre preenchimento do perfil de LinkedIn, todas muito semelhantes. Hussain (2011) para a HubSpot lista oito pontos importantes que um perfil deve atender:

- i) incluir primeiro e último nome e uma imagem profissional (perfis com foto são mais visualizados, de acordo com o LinkedIn);

- ii) personalizar o título (*Headline*) com algo apelativo mas que informe a posição atual em termos de emprego;
- iii) preencher o histórico de experiência;
- iv) customizar o URL do perfil de LinkedIn (preferencialmente com o próprio nome);
- v) customizar o URL dos *sites* (ao adicionar a empresa é possível adicionar o *site* das empresas);
- vi) pedir recomendações (uma recomendação pode ajudar a distinguir uma posição, ilustrando o quão bem essa foi executada através da narrativa de um colega);
- vii) conectar a conta do Twitter com a do LinkedIn (caso tenha conta de Twitter);
- viii) aumentar a rede de conexões (aproveitar as sugestões que são apresentadas como empresas, grupos, conexões de segundo grau, entre outras).

Diz Blount (2010) que parte da complexidade das tendências deste século está a ser impulsionada por três grandes tendências: tecnologia, comunicação e especialização. E, a especialização depende da capacidade, por parte dos profissionais, em crescer e permanecer no topo da sua indústria, ajustar-se às mudanças do setor, abraçando a tecnologia e, mais importante, construindo relacionamentos duradouros.

De acordo com o “The State of Sales 2017 US Report” (LinkedIn Sales Solutions, 2017?), o investimento em tecnologia de vendas está a aumentar, particularmente em tecnologias emergentes como a tecnologia social. Este relatório dá ainda conta de alguns números interessantes, mais de 91% dos profissionais de vendas dizem usar estas tecnologias para encurtar longos ciclos de vendas, fechar negócios maiores e crescer receitas. Para além disso, mais da metade destes profissionais (55%) inquiridos esperam que sua a empresa aumente os investimentos em tecnologia. As ferramentas de vendas são usadas por quase todos os profissionais de vendas de topo, 98% deles dizem utiliza a tecnologia de vendas no trabalho e quase metade (46%) usa ferramentas de CRM e 40% usam apps de produtividade. Ainda, 50% dos que estão focados na gestão e crescimento de contas, usam ferramentas de colaboração para manter e cultivar relacionamentos.

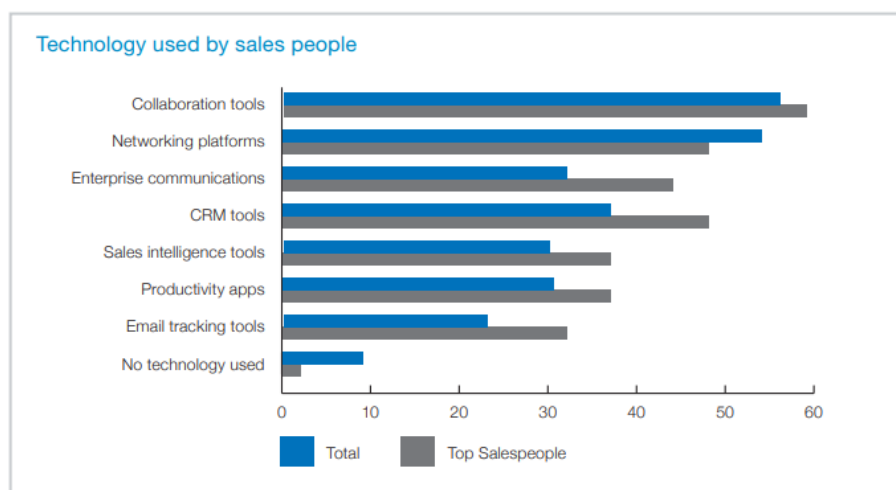


Figura 9- Tecnologia utilizada pelos profissionais de vendas,

Fonte: LinkedIn Sales Solutions, 2017?, p. 5.

Mas, talvez a conclusão mais interessante deste relatório seja o indicador de fecho de negócio, mais da metade (62%) dos vendedores de topo, atribuem fortemente o fecho de mais negócios à incorporação de redes sociais na estratégia de vendas, conforme se observa na figura acima. E mais, 94% concorda que as redes sociais fornecem informações valiosas sobre trabalho, promoções e menções em notícias que se traduzem numa forma de se conectarem com os clientes e potenciais clientes de forma orgânica.

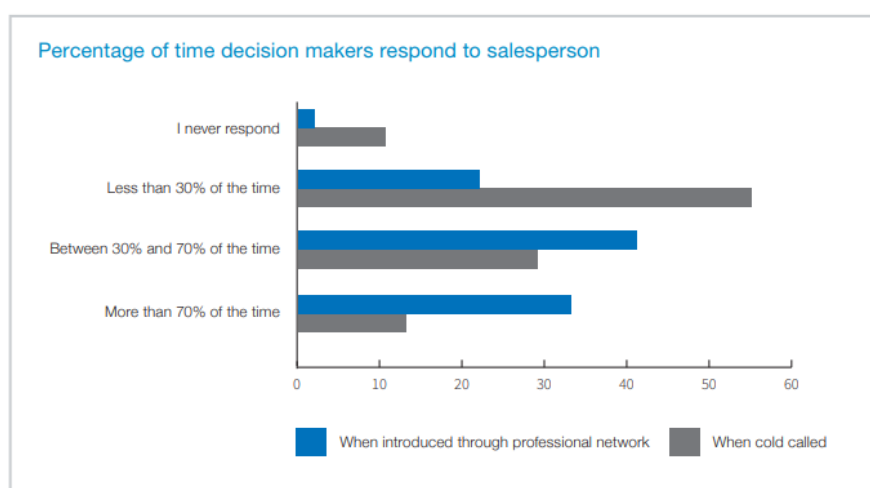


Figura 10- Respostas dos decisores a vendedores em percentagem.

Fonte: LinkedIn Sales Solutions, 2017?, p. 7.

Ainda neste relatório, é indicado que a maioria dos entrevistados (62%) dizem procurar no LinkedIn um perfil com informação quando decidem trabalhar com determinados vendedores, como se observa na figura acima. E 85% diz considerar importante que os vendedores estejam conectados a outras pessoas na sua empresa. Aqui, pode-se constatar que o fator confiança que o vendedor transmite, pode ser decisivo, sendo que no caso concreto esta confiança provém de contactos em comum – o estabelecimento de relações.

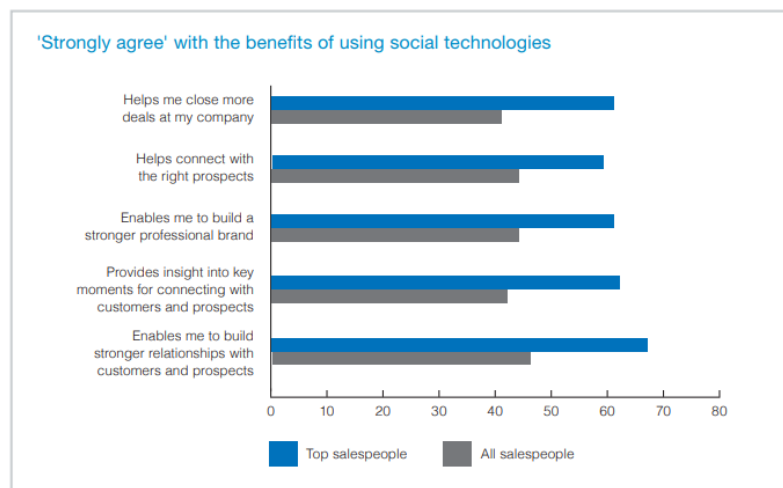


Figura 11- Concordância com os benefícios na utilização de tecnologias sociais.

Fonte: LinkedIn Sales Solutions, 2017?, p. 8.

Na figura 11 é interessante verificar que a maior concordância se encontra na afirmação “permite construir relações com clientes e potenciais clientes”. O reconhecimento da importância da criação de relações.

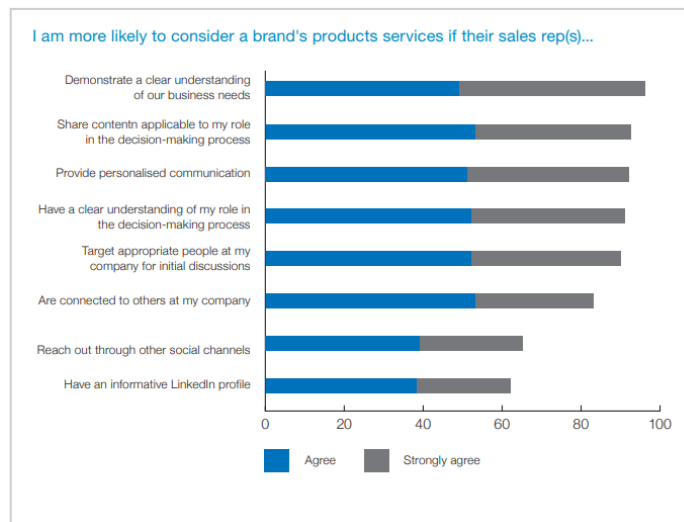


Figura 12- Probabilidade em considerar determinada marca de produto de acordo com características do vendedor.

Fonte: LinkedIn Sales Solutions, 2017?, p. 8.

Na figura 12, claramente se constata que entender o cliente, investir tempo em percebê-lo é importante para o cliente decisor, assim como a partilha de conteúdo de valor para o mesmo e a comunicação personalizada.

Para além dos clientes e potenciais clientes, também muitos dos profissionais de vendas já entendem a importância das relações de confiança para aumentarem o seu desempenho e construírem relações duradouras com os seus clientes, como ilustrado na figura infra.

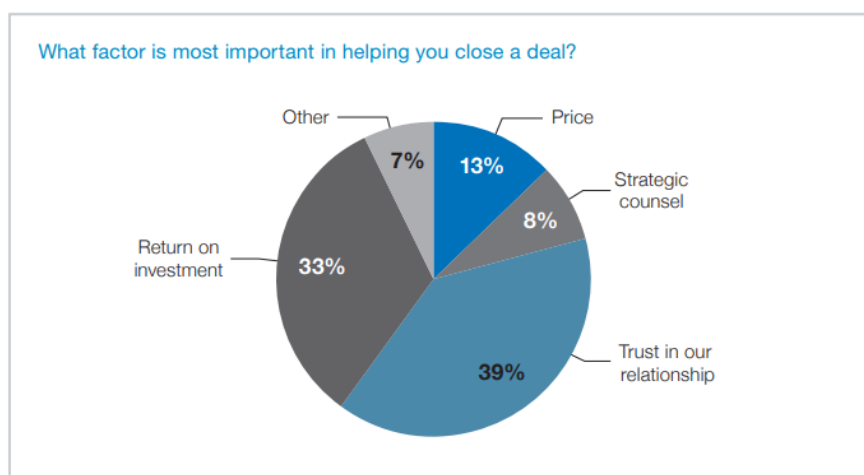


Figura 13- Fator mais importante para os vendedores para fecharem um negócio

Fonte: LinkedIn Sales Solutions, 2017?, p. 13.

1.7 Potenciação da ferramenta Sales Navigator no social selling

O LinkedIn possui uma aplicação denominada Sales Navigator, que permite impulsionar e facilitar o *social selling*. No *site* do LinkedIn é mencionado que o Sales Navigator permite aos profissionais de vendas aproveitarem eficientemente o poder do LinkedIn, melhorar o *social selling* apoiando-se em hábitos diários. O *Sales Navigator* foi introduzido em 2014, altura em que o LinkedIn tinha cerca de 300 milhões de utilizadores.

Genericamente o Sales Navigator oferece as seguintes funcionalidades (LinkedIn, n.d.):

- uma pesquisa avançada de *leads* e empresas – pesquisas por indústria, função, título, local, empresa, entre outras, que podem ser salvas em listas de contas e listas de *leads*;
- recomendações de leads – a aplicação sugere *leads* com base nas pesquisas efetuadas;
- integração com CRM;
- oportunidades – gestão de pipeline com visão partilhada e atualização no CRM;
- atualizações de vendas em tempo real;
- notas e marcadores – sincronizam com o CRM;
- quem viu o perfil do utilizador – uma lista expandida até 90 dias;
- mensagens de *InMail* – é possível contactar *leads* mesmo sem conexão a estas;
- apresentações no *PointDrive* – conteúdos que podem ser partilhados e permitem acompanhar quem visualizou.

O mais importante a salientar, é a possibilidade de chegar a *leads* que, apenas com a plataforma LinkedIn, não é possível. Para além disso, revela mais informação sobre as mesmas. O Sales Navigator é uma ferramenta, dentro da plataforma LinkedIn, com utilização *Premium* em três versões: *Professional*, *Team* e *Enterprise*.

As funcionalidades disponibilizadas pela versão *Professional* são:

- 20 mensagens *InMail* por mês;
- salvar 1.500 *leads*;
- verificar quem viu o perfil;
- acesso à rede ampliada do LinkedIn;
- pesquisa avançada de *leads* e empresas;
- *lead* e recomendações de conta;

- preferências geográficas;
- alertas de mudança de emprego;
- alertas de notícias das empresas e potenciais clientes;
- integrações de email (Gmail, Outlook);
- notas e *tags*;
- acesso ao Sales Navigator Learning Center;
- inclui o LinkedIn Learning and Career Builder;
- aplicação móvel.

A versão *Team* inclui todas as funcionalidades do *Professional* mais:

- +10 mensagens adicionais de InMail por mês (30 no total);
- +3.500 leads salvos adicionais (5.000 no total);
- apresentações de toda a rede da equipe com o TeamLink (combinação de todas as conexões);
- 10 apresentações PointDrive por mês;
- integrações de CRM;
- ofertas;
- 25 desbloqueios fora da rede por mês;
- gestão básica de funções;
- relatório de utilização;
- faturamento;
- gestor dedicado de relacionamento dedicado

Por sua vez, a versão do *Enterprise* inclui todas as funcionalidades da versão *Team* acrescentando:

- +20 mensagens adicionais de InMail por mês (50 no total);
- +5.000 leads adicionais salvas (10.000 no total);
- apresentações de contactos da empresa com o TeamLink Extend;
- apresentações de PointDrive ilimitadas;
- integrações com *single-sign-on* (com um único login);
- gestão de níveis empresariais.

Para facilitar o processo de decisão, é possível testar um destes modelos por um mês de forma gratuita. No entanto, será sempre possível fazer um *upgrade* de modelo, começando pelo plano *Professional*

e chegando ao *Enterprise*. Os valores para este último, dependem sempre de negociação pois trata-se de um modelo que funciona por número de licenças/utilizadores de organização.

Para além do acesso a conexões, como referido, há uma importante característica da ferramenta que ajuda o utilizador a ser descoberto por utilizadores do LinkedIn: o *Social Selling Index* (SSI). O SSI é a medição do sucesso por utilizador e por equipa, que a ferramenta faz, como apresentam as duas figuras infra.

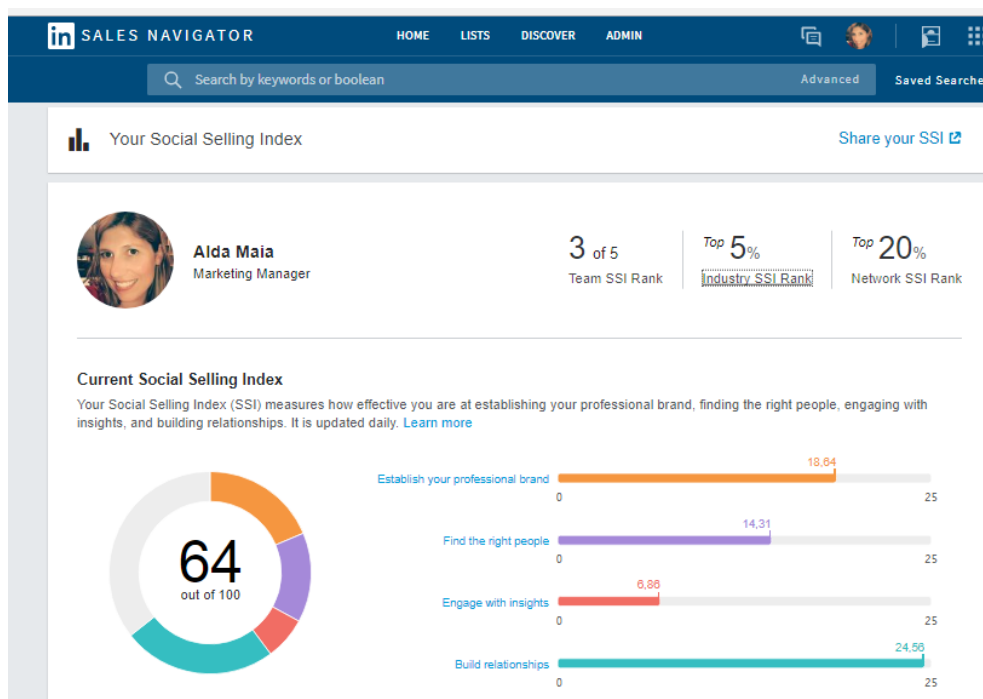


Figura 14- Social Selling Index individual.

Fonte: LinkedIn Social Selling Index, 2018.

O SSI mede a eficácia do utilizador por meio de pontuação atualizada diariamente e assenta em quatro pontos-chave:

- a capacidade em estabelecer a marca pessoal – através de um perfil pessoal profissionalmente preenchido e o mais completo possível, publicação de artigos relevantes com a indústria em que o utilizador e os potenciais clientes se inserem, partilha de informação relevante para essa mesma indústria, entre outros;
- a capacidade em encontrar as pessoas certas – saber exatamente quem se procura tirando partido das pesquisas avançadas que esta ferramenta dispõe;

- a capacidade de interação – estabelecer conexões com pessoas que se inserem na indústria do utilizador e do potencial cliente e interagir com as mesmas;
- a capacidade de construção de relações – construir relações com os potenciais clientes nem sempre representam estar conectado com os cargos de chefia e decisão, também são importantes as conexões de cargos intermédios que por sua vez podem servir de veículo de apresentação e estabelecer confiança.

Este SSI, está disponível para consulta por qualquer utilizador, independentemente de ter uma conta *premium*. No entanto, apenas faz uma análise em termos de marca pessoal em comparação com outros perfis de utilizadores que se inserem na mesma indústria e perfis de conexões. No Sales Navigator, este SSI é mais completo e apresenta, para além da pontuação da equipa, um *ranking* de todos membros, como ilustrado na figura que se segue. Este ranking tem também como objetivo estimular a competição entre membros resultando num melhor desempenho de toda a equipa.

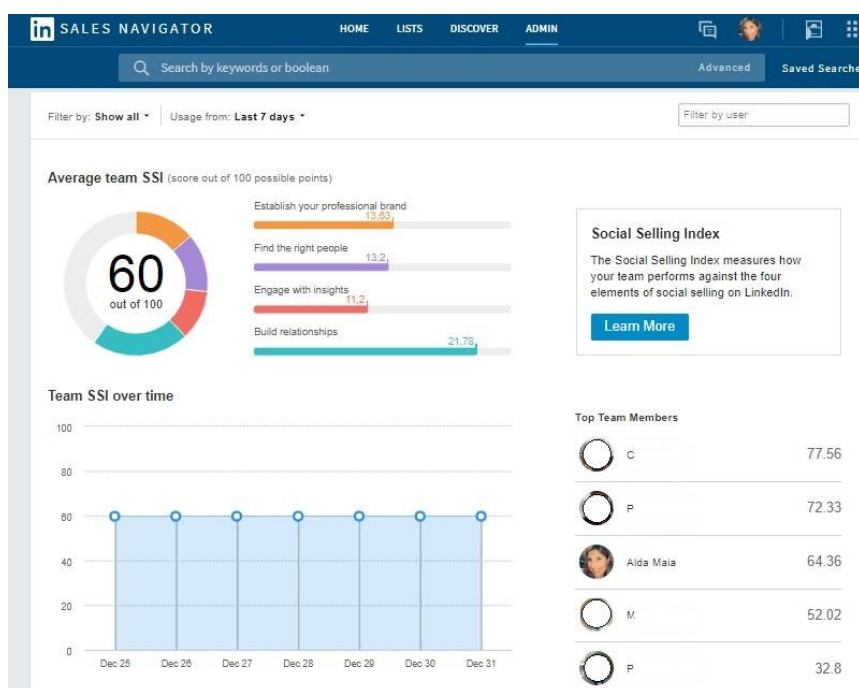


Figura 15- Social Selling Index da equipa.

Fonte: LinkedIn Social Selling Index, 2018.

Esta ferramenta é de facto bastante avançada e foi desenvolvida especificamente para melhorar as capacidades do utilizador para vender socialmente no LinkedIn (Reed, 2018).

Funcionando o LinkedIn em torno das conexões estabelecidas, a ferramenta Sales Navigator abre portas a uma maior possibilidade de estabelecer conexões e principalmente acompanhar os perfis destas e da indústria em que se inserem. Ainda de acordo Reed (2018), os utilizadores dependem das suas conexões em segundo grau e das conexões destes (conexões em terceiro grau) e por isso quanto maior o número de conexões das conexões de segundo grau mais *leads* o utilizador terá para influenciar e se conectar. E é exatamente isso que o Sales Navigator necessita para ser uma poderosa ferramenta de *social selling*: uma grande rede de conexões.

A par da utilização do Sales Navigator, é importante que o utilizador trabalhe no seu perfil pessoal – a marca pessoal. Long (2016) define marca pessoal como a gestão ativa da imagem e a definição de valor exclusivo, mas sem criar falsas impressões ou falsas presenças. Para Nash (2016) a marca pessoal é o que as pessoas experimentam sempre que veem, tocam, ouvem, sentem e até mesmo cheiram a pessoa. Ou seja, a marca pessoal será uma gestão do potencial real, positivo, de cada um e que deve causar o melhor impacto possível para os outros.

Quando o utilizador investe e trabalha a sua marca pessoal terá mais probabilidades de ser interessante para os outros, de ser pesquisado e de receber interação nas suas publicações. Por sua vez, este trabalho contribuirá para uma pontuação de SSI mais elevada e, entre o que já foi referido, permitirá que o perfil do utilizador surja como recomendação para outros utilizadores que ainda não fazem parte da sua rede. Em suma, o Sales Navigator é uma ferramenta poderosa de *social selling* mas que por si só, não funciona, necessitando sempre de um perfil pessoal do utilizador constantemente atualizado, alimentado e interessante.

2.1 Objetivos e questão de investigação

Segundo Mendes (2009) objetivo é um propósito a ser alcançado ou um alvo que se pretende atingir. Deduz-se assim que o objetivo da pesquisa é descobrir respostas a perguntas. Cameron e Price (2009) defendem que, definir o objetivo de pesquisa é uma parte fundamental da definição da investigação, esclarecendo assim o que se procura como resultado da pesquisa. Por sua vez, Wrenn et al. (2002) caracterizam os objetivos da pesquisa como questões e hipóteses, em que as questões de pesquisa representam uma decomposição do problema numa série de afirmações que constituem os resultados finais que se procuram. Mas, o objetivo geral nada mais é do que a realização dos objetivos específicos, isto é, para se atingir o objetivo geral é necessário o decompor em dois ou mais objetivos.

Assim, para esta investigação definiu-se como objetivo geral aferir a importância que o LinkedIn tem para o *social selling*. Para atingir este objetivo estabelecemos três objetivos específicos:

- i) analisar o enquadramento do *social selling* na estratégia de marketing da empresa;
- ii) apreciar a contribuição do LinkedIn para o *social selling*;
- iii) avaliar o impacto do *social selling* nas vendas.

Considerando que formular questões é a base de todo o tipo de pesquisa, e que as questões de pesquisa devem ser formuladas de tal forma que possam ser investigadas cientificamente e respondidas empiricamente (Alvesson & Sandberg, 2013), foi formulada uma questão de investigação para esta dissertação: Será o LinkedIn uma ferramenta potenciadora do *social selling*?

White (2017) claramente afirma que uma questão de investigação é algo que se pretende responder. Ou seja, uma questão de investigação específica enuncia o que se pretende descobrir (Correia & Mesquita, 2014).

2.2 Proposições de investigação

Uma proposição é um fenómeno apresentado para consideração que quer confirmar ou negar suposições, metodologia ou métodos usados para definir ou aplicar o fenómeno (Hart, 2004). Rudestam e Newton (2014) referem que proposição existe dentro de uma estrutura conceitual ou teórica e, que o papel do investigador é esclarecer a relação entre uma proposição e o contexto mais amplo da teoria, bem como de pesquisas anteriores.

Para Yin (2009) uma proposição é aquela que pode ser verificada pelos factos, sendo um elemento importante no estudo de caso porque ajuda a delimitar a pesquisa, indicando onde procurar, quais os dados a recolher e quais descartar. Por sua vez, a recolha e análise das informações obtidas na pesquisa é que permitem confirmar ou refutar as proposições e, finalmente, responder a questões de pesquisa.

Nesta dissertação formularam-se três proposições que procurar-se-á verificar:

Proposição 1: O *social selling* promove a ligação do marketing às vendas.

Proposição 2: O *social selling* suporta-se no *content marketing*.

Proposição 3: A utilização do LinkedIn na perspetiva do *social selling* contribui para uma maior eficácia e eficiência da força de vendas.

2.3 Metodologia e método de recolha de dados utilizado

Para esta investigação, foi utilizado a metodologia qualitativa suportada no estudo de caso, sendo um único caso e uma única unidade de análise, para verificar e avaliar a aplicabilidade do fenómeno organizacional objeto desta dissertação.

Braun e Clarke (2013) dizem que a definição mais básica de pesquisa qualitativa é a que usa palavras como dados, recolhidas e analisadas de várias maneiras. Em contraste, a pesquisa quantitativa usa números como dados e analisa-os recorrendo a técnicas estatísticas. Stake (2010) diz que a pesquisa qualitativa se baseia principalmente na perceção e compreensão humana.

Por sua vez Silverman (2017) avança que se o interesse da investigação for averiguar como os fenómenos sociais surgem nas interações dos participantes, a metodologia qualitativa deverá ser a escolhida. Mas se quisermos descobrir factos sociais ou causas de determinado fenómeno, a escolha deve recair sobre a metodologia quantitativa. E, segundo Bloomberg e Volpe (2012), a pesquisa qualitativa é adequada para promover uma compreensão profunda de um cenário ou atividade social, visto sob a perspetiva dos participantes. No entanto, os autores Hancock e Algozzine (2016) defendem que a escolha da metodologia depende em grande parte dos objetivos e preferências de quem está a fazer a pesquisa.

Given (2008) vai mais longe e diz que a metodologia quantitativa pode ser utilizada num estudo de caso, mas este é geralmente considerado uma pesquisa de metodologia qualitativa. Por sua vez, King e Horrocks (2010) referem que a pesquisa quantitativa se preocupa com a mensuração, capta aspetos sociais precisos e exatos que os expressa em números (percentagens, probabilidades, variância, rácios, entre outros). A pesquisa qualitativa também capta aspetos sociais mas não se baseia em números como unidade de análise.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (Llewellyn & Northcott, 2007) enquanto a quantitativa permite mensurar por meio de amostra estatística. Gummesson (2007) realça o facto de que a pesquisa qualitativa não é suficientemente explorada havendo um uso excessivo da metodologia quantitativa.

Citando Saldana (2011), o investigador também deve ser considerado uma fonte na metodologia qualitativa:

“É o pesquisador que é geralmente considerado como o principal instrumento de recolha de dados na pesquisa qualitativa. Os métodos não são apenas técnicas aparentemente mecânicas, como observar, escrever, contar e transcrever; Os métodos também incluem os seus processos cognitivos, como inferir, intuir, enfatizar e avaliar. Estes, podem e devem ser documentados porque o que você pensa, sente e faz durante todo o processo de pesquisa também são dados” (p. 32).

Para esta dissertação, procura-se recorrer a diversas fontes de evidência, como entrevista, observação de registos eletrónicos e estudo de documentos.

A escolha de estudo de caso, para esta dissertação, revelou-se fundamental para dar resposta à questão de investigação uma vez que, os estudos de caso, permitem estudar fenómenos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco controlo (Yin, 2009).

Para Ventura (2007), este método tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa tendo vantagens como, estimular novas descobertas (apresenta flexibilidade no planeamento), enfatizar a multiplicidade de dimensões de um problema (focalizando-o como um todo) e, para além disso, os estudos de caso apresentam simplicidade nos procedimentos e permitem uma análise em profundidade. Llewellyn e Northcott (2007) referem-se ao estudo de caso como a metodologia que enfatiza a compreensão contextual. Yin (2009) tem uma abordagem similar, considerando que o estudo de caso é uma ferramenta de investigação utilizada para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, ou em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares.

Os autores Pozzebon e Freitas (1998) ressaltam que um estudo de caso passa pela relevância dos materiais empíricos que suportam os resultados, devendo estes serem obtidos por diferentes fontes, que salientam como documentação, entrevistas e observação direta. Um estudo de caso assenta numa plataforma teórica, reunindo o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo (Martins, 2008).

Para assegurar o rigor e qualidade do estudo é necessário que seja feita a triangulação de informação, ou seja, integração das fontes de evidência. Golafshani (2003) diz que a triangulação pode incluir vários métodos de recolha e análise de dados e, os métodos escolhidos em triangulação para testar a validade e confiabilidade de um estudo dependem do critério da pesquisa. De semelhante opinião, referindo novamente Martins (2008), este defende que a triangulação de informações, dados e evidências garante a confiabilidade e a validade dos resultados do estudo.

Martins e Belfo (2011) também são da opinião que é necessário garantir a triangulação da informação, bem como a utilização correta de técnicas de recolha e/ou das técnicas de análise da informação de modo a garantir a qualidade da informação recolhida e as interpretações efetuadas pelo investigador. Tendo em conta o referido, para esta dissertação, optou-se pela triangulação de dados através da análise de documentos e entrevista.

2.4 Planeamento do estudo de caso

Foi escolhido o estudo de caso único, para este trabalho de investigação. Franklin et al (2014) referem que um estudo de caso único e estudos de caso múltiplos têm ambos vantagens e desvantagens, sem serem uns melhores que os outros. Neste trabalho de investigação, optou-se por um único estudo de caso por dois motivos: o sucesso reconhecido pelo LinkedIn da empresa que levou a este estudo de caso e porque a aplicação Sales Navigator ainda não é amplamente utilizada em Portugal para produzir amostragem.

Segundo Mariotto et al (2014, p. 8), “uma importante contribuição do caso único pode ser a geração de *insights* tanto para a teoria como para a prática em administração de empresas. Nesta perspetiva, os casos únicos teriam como principal papel mostrar justamente aquilo que é desprezado quando se procura a generalização empírica: o específico”.

De acordo com Bravo, citado por Coutinho e Chaves (2002), o estudo profundo de um caso único tem sempre algo a revelar pois aprendemos sempre com aquilo que é único. Também a opinião de Stake (1995) é pertinente no que toca ao estudo de caso único, defendendo que o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem pois não se pretende estudar um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso específico. E, como mencionado, pretende-se compreender o sucesso deste caso, não de outros, mas também que o mesmo produza utilidade para mais organizações. De facto, tenciona-se gerar informação útil para as organizações que ainda se mostram relutantes em incorporar estratégias de *social selling* nas suas estratégias de marketing ou, para aquelas que já utilizam o *social selling*, apresentar-lhes mais uma ferramenta que poderá potenciar as vendas.

Quanto à tipologia, este estudo de caso é um estudo descritivo, representando a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto. Um estudo de caso descritivo, sem qualquer tentativa de generalizar, pode certamente ser de valor e muitas vezes ajudou a abrir caminho para a inovação científica (Flyvbjerg, 2006).

Sobre a fiabilidade dos dados recolhidos no estudo de caso único, Martins (2008) aponta o risco do estudo pecar por fragilidade, devido a possíveis incidências de fenómenos encontrados apenas no universo pesquisado, comprometendo esses mesmos dados. Mas sobre esta questão, Vieira (citado por Coutinho e Chaves, 2002) indica que a fiabilidade de um estudo científico, quantitativo ou qualitativo, está relacionada com a replicabilidade das conclusões a que se chega. Assente neste

pressuposto, o estudo de caso desta dissertação poderá ser replicado por outrem, desde que as mesmas fontes de evidência sejam utilizadas para que se chegue a um resultado semelhante.

A escolha da empresa objeto de estudo desta dissertação, como já foi referido também razão para escolha de caso único, recaiu sobre a Grupel S.A., por ser uma empresa considerada “caso de sucesso” em Portugal, pelo LinkedIn, e uma das primeiras a implementar o Sales Navigator.

Numa entrevista para a EDIT (n.d.) o responsável de Marketing da Grupel S.A., a respeito do LinkedIn e a aplicação Sales Navigator, disse:

“A Grupel, empresa onde trabalho, é o caso com mais sucesso em Portugal, é o próprio LinkedIn que o assume. Desde início que tivemos a “coragem” de romper e perceber a realidade atual e assim passar a usar as redes sociais como parte integrante da nossa estratégia de marketing. Passamos a utilizar o Sales Navigator (LinkedIn) como ferramenta de prospeção de mercado e formamos a nossa equipa interna para perceberem que são embaixadores da empresa”.

Santos (2014) referiu que o sucesso de qualquer plataforma de negócios, como é o caso do LinkedIn, depende das pessoas e de sua disposição em adotar novos comportamentos e envolver esses comportamentos no seu trabalho quotidiano. As tecnologias são apenas ferramentas facilitadoras. Como se demonstrará mais à frente, o sucesso da Grupel passou por esta premissa. As pessoas, mais do que as tecnologias, foram o fator decisivo para o sucesso da estratégia de *social selling*.

Para estudar o caso da Grupel, escolheu-se fazer entrevista e observação de registos eletrónicos como o *website* da empresa, página da empresa e perfis dos colaboradores no LinkedIn e alguns artigos publicados sobre a empresa.

O tipo de entrevista selecionado foi a entrevista estruturada, com um guião bem definido, mas com questões abertas dando a possibilidade ao entrevistado de fornecer opiniões e perspetivas. O guião (ver apêndice) foi desenhado com base na revisão bibliográfica efetuada previamente.

Este método de entrevista revela-se vantajoso quando se possui uma lista abrangente de questões, uma vez que ajuda a direcionar o fenómeno específico ou a experiência que se está a investigar. Isto, facilita as entrevistas e reúne informações corretas, não havendo necessidade de fazer entrevistas de acompanhamento para perguntas que ficaram por responder ou foram esquecidas. De acordo com Pettersen e Durivage (2008), quanto mais estruturada uma entrevista, maior a validade, sendo que as

entrevistas estruturadas são claramente mais eficazes do que as entrevistas não estruturadas em termos de avaliação precisa.

As questões fazem inicialmente um enquadramento da utilização do LinkedIn pela empresa e pelos colaboradores, em termos da imagem da organização e de prospeção. Posteriormente, e de forma mais específica, as questões são direccionadas para a aplicação Sales Navigator para se entender como a Grupel tira partido da mesma em termos de *social selling*.

2.5 Recolha de dados

A recolha de dados foi feita, primeiramente, por uma pesquisa exaustiva de documentos bibliográficos para estabelecer parâmetros e obter informação de diversos autores sobre o tema em questão. Depois, seguiu-se uma observação de registos eletrónicos da Grupel na rede LinkedIn, nomeadamente a presença da empresa e os perfis dos seus colaboradores, como um todo e, em especial, os de acesso *Premium*, que serão os que possuem acesso ao Sales Navigator. Foram também observados alguns artigos de Blogue, página de Facebook e Instagram da Grupel, os quais contribuem para a sua estratégia de social selling. Posteriormente realizou-se a entrevista. Estas fontes de evidência fornecerão uma descrição e compreensão do fenómeno de *social selling*.

Na fase seguinte, foi identificado o entrevistado que melhor se enquadrava no tema e que melhor representava a Grupel, o Diretor de Marketing da empresa, João Pintado. Justificada esta escolha, uma vez mais, por ser o método de recolha de dados mais comumente utilizado na pesquisa qualitativa (King & Horrocks, 2010).

Foi estabelecido um primeiro contacto com o Diretor de Marketing para solicitar a entrevista. Após a aceitação da mesma, foi enviado via email o guião com as questões, sendo esta entrevista realizada recorrendo à narrativa escrita.

2.6 Análise de dados

A observação dos registos eletrónicos começou pela análise dos conteúdos do LinkedIn da Grupel, ou seja, a página de empresa (www.linkedin.com/company/grupel-sa/). Consideramos que esta página está bem estruturada, possui a informação necessária e relevante sobre a empresa na secção “Sobre nós”, inclusive as localizações onde está presente, contactos e endereço do *site*. Esta informação está disponível em duas línguas: português e inglês.

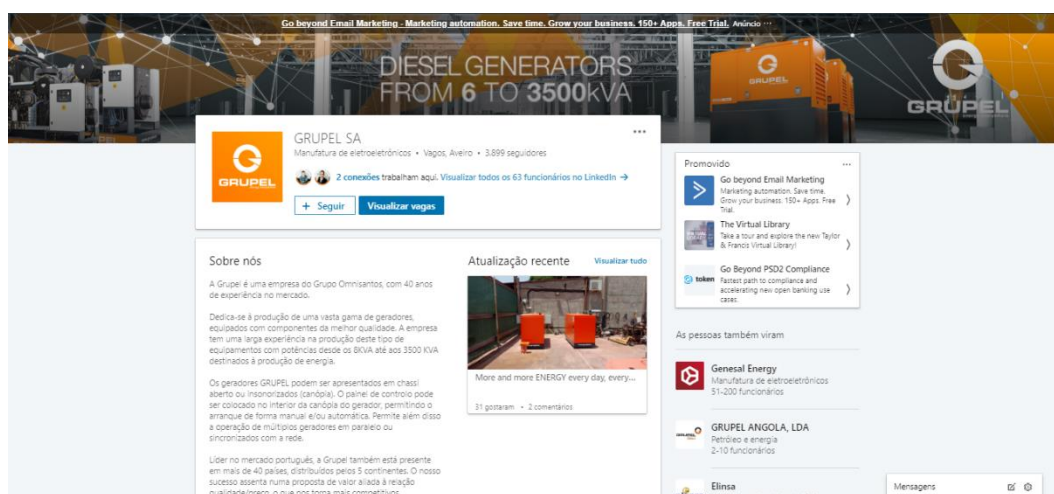


Figura 16 - Página da Grupel no LinkedIn.

Fonte: LinkedIn, n.d.

A página do LinkedIn possui uma secção de *Showcase Pages*, que a Grupel denominou de “Projetos Especiais”, mas sem conteúdo ou qualquer atualização. As *Showcase Pages* são “extensões da sua página da empresa, criadas para destacar uma marca, uma unidade de negócios ou uma iniciativa. Pode-se criar *Showcase Pages* para partilhar determinados aspetos da empresa com mensagens e segmentos próprios” (LinkedIn Help, 2017a). Esta secção na página da Grupel, por não ter conteúdo parece ser desnecessária. De acordo com o Social Media Examiner (2015), estas páginas são mais uma ferramenta de marketing que pode beneficiar sua empresa mas, como à semelhança da gestão de qualquer ferramenta de *social media*, é preciso tempo, recursos e empenho para se ter sucesso.

A página da empresa é claramente alimentada com conteúdo relevante e que se perceciona criar valor para o cliente e potencial clientes. Alguns exemplos são os conteúdos de vídeo, institucionais e

conteúdos de vídeo de parceiros/distribuidores, por exemplo. Bem como fotos da empresa, produtos, implementação de projetos nos países onde está presente, presença em feiras, quotidiano dos colaboradores na empresa como apresenta a figura 17, apoio a causas ou eventos sociais e também eventos lúdicos proporcionados aos colaboradores.

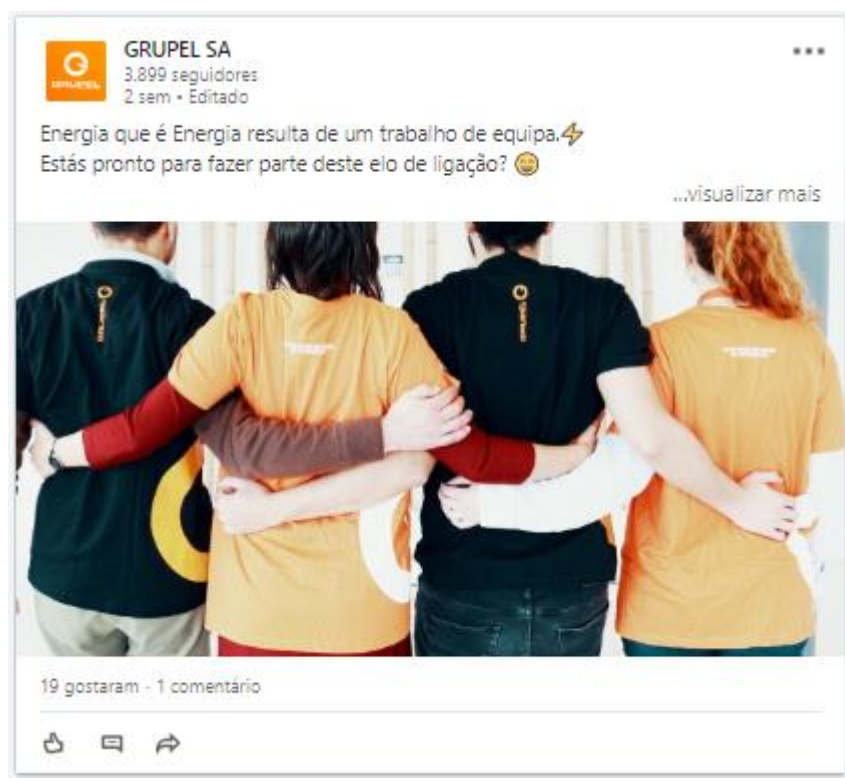


Figura 17 - Publicação na página de LinkedIn da Grupel.

Fonte: LinkedIn, n.d.

Esta página conta, em outubro de 2018, com 3899 seguidores e 63 funcionários registados no LinkedIn. Possui imagem de perfil e de capa, o que é muitas vezes descurado por várias empresas em Portugal.

Por análise dos perfis dos funcionários, verifica-se que maioritariamente possuem uma foto de perfil relacionada com a Grupel bem como a foto de capa (ver figura 18). Os que não possuem foto de perfil com alguma imagem que se relacione com a Grupel, apresentam fotos de cariz profissional. Nos perfis que permitem ver a atividade (conteúdo partilhado, atividade, entre outros), por questões de definições de privacidade, foi possível observar que partilham vários conteúdos relacionados com a Grupel. Sejam estes de cariz institucional, comercial ou social. Mas, independentemente do cariz

destes conteúdos, verifica-se uma forte aposta no conteúdo que acrescenta valor, publicações sobre o ambiente interno da empresa e momentos importantes para a mesma.

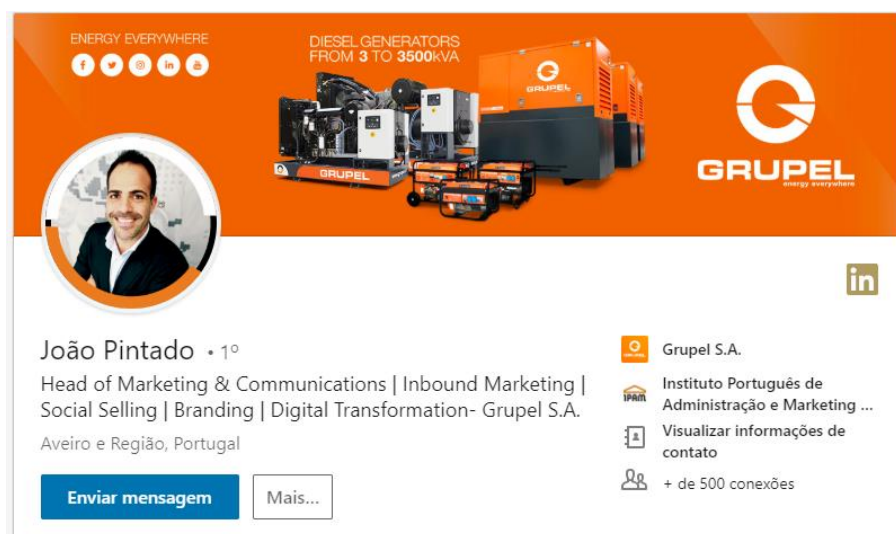


Figura 18 - Perfil de LinkedIn do funcionário da Grupel, João Pintado

Fonte: LinkedIn, n.d.

O *website* da empresa coaduna com a imagem transmitida pela página de LinkedIn, percebe-se que existe uma estratégia em termos de imagem para toda a comunicação na internet. É *mobile friendly* e possui conteúdo atualizado que é facilmente acedido. Sublinha-se a importância de ser *mobile friendly* para o *social selling*, pois se uma *lead* visualiza a página de LinkedIn da Grupel ou perfil de um funcionário, através de um dispositivo *mobile*, e decide visitar o *site* se este não for responsivo as probabilidades de o abandonar são elevadas. O *site* tem integrado um *blogue*, importante para a otimização no motor de procura, que se percebe ser constantemente atualizado e alimentado, com uma média de quatro artigos mensais. Os conteúdos vão desde artigos sobre a empresa, a projetos, prémios alcançados, soluções para diversas áreas da indústria, entre outros. O *site* também, apresenta ligação às redes sociais LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.

Apenas para perceber a presença da empresa nas redes sociais, analisou-se de forma breve o Facebook e o Instagram da Grupel. Ao contrário do que seria de esperar para uma empresa B2B, o Facebook conta com 13.499 seguidores à data, provavelmente explicado pelo investimento em conteúdos e dinamismo. O Instagram com 1095 seguidores, revela conteúdos mais relacionados com a parte social da empresa. Apesar de breve a análise, como indicado, facilmente se percebe que a comunicação nas

redes sociais integra a estratégia de marketing da empresa e serve de apoio à estratégia de *social selling*.

Citando Lendrevie et al (1992, p. 428), “perante os desafios das redes sociais, as empresas devem perceber que já não controlam a comunicação das marcas, mas podem influenciá-la de certa forma”, consideramos esta afirmação relevante na observação de registos tecnológicos levada a cabo na medida em que a Grupel utiliza, em certa medida, os seus funcionários para se tornarem influenciadores nas redes sociais.

Após a análise por observação, foram analisados os dados de entrevista. Para isso, recorreu-se ao software NVIVO bem como análise empírica das respostas. O NVIVO é software de computador de análise qualitativa de dados, projetado para pesquisadores qualitativos que trabalham com informações muito ricas baseadas em texto e/ou multimédia. No entanto, ressalva-se que, para esta análise em concreto, o software disponível não foi o mais completo, logo os resultados finais não serão tão aprofundados e extensos como desejável.

2.7 Resultados obtidos

A Grupel S.A., é uma empresa de B2B no sector das energias que se dedica à produção de geradores. A longa história da Grupel começa em 1976, altura em que foi constituída a empresa, e em 1980 adquiriu as suas primeiras instalações fabris. Em 1990 modernizou as suas instalações e instalou um laboratório de ensaios e em 2006 adquiriu por parte da empresa Telcabo da quota até então pertencente à TVE. Adquiriu em 2008 a quota detida pela Telcabo na empresa Omnimetal e em 2009 recebeu o estatuto PME Líder em parceria com o BES. Efetuou depois a aquisição de uma empresa Espanhola Líder em Geradores de grandes potências, a Cymasa- Grupos eletrógenos SL. Em 2011 sofre uma reestruturação societária passando a sociedade Omnisantos, SGPS, SA a deter a totalidade das participações da Grupel. Em 2012, entra para a Grupel uma equipa dinâmica e experiente, reestruturando-se assim o departamento comercial. O ano de 2013 marca a mudança de instalações para a Zona Industrial de Vagos e o processo de internacionalização da Grupel Angola. A reorganização de todo o Grupo dá-se a partir de janeiro de 2015, através da fusão das marcas Cymasa e Grupel.

A Grupel conta atualmente com 150 funcionários e está presente nos cinco continentes, em mais de quarenta países, faturando atualmente 25 milhões de Euros anuais. Para além de, como se percebeu, ser um forte grupo no seu sector é tida como um exemplo de *social selling* no B2B no mercado português.

Pela observação de registos tecnológicos, foi possível observar uma forte coerência de conteúdos partilhados nas suas principais redes sociais, LinkedIn, Facebook e Instagram, com a participação ativa dos seus funcionários, fruto de uma estratégia integrada.

Mas sendo o LinkedIn o alvo deste estudo, convém referir a importância dos conteúdos partilhados nesta rede social e como eles contribuem para o sucesso da Grupel. João Pintado, na sua entrevista referiu que “com o conteúdo certo para a pessoa certa as probabilidades de sucesso disparam comparativamente com o processo (de prospeção) tradicional”, adiantando ainda que “partilhas que acrescentam valor aos negócios, tanto a nível empresarial como pessoal (...) é aqui que o LinkedIn se destaca, pois enquanto profissionais podemos partilhar e interagir com conteúdo profissional que nos interessa e a nível empresarial podemos chegar ao contacto rápido com decisores, além de publicar novidades e notícias regulares da empresa.” É importante referir que a Grupel utiliza, de acordo com João Pintado, as redes sociais frequentemente com o objetivo de promover a sua atividade e, que necessita que os funcionários sejam embaixadores da marca e que acrescentem valor com os conteúdos que partilham.

Pela entrevista foi possível aferir que a Grupel cria internamente conteúdos de valor, suportados numa estratégia de *social selling*, que são difundidos por todos os funcionários para que estes possam partilhar esse conteúdo nas suas redes. Consta-se aqui que, quando os negócios da empresa se tornam importantes para os funcionários, isso reflete-se nos seus comportamentos *online*, seja escrevendo em *blogs* as suas experiências, seja partilhando informações e interagindo com comunidades (Santos, 2014). Na Grupel, pela observação e entrevista, percebe-se a importância de permitir e dar poder aos seus funcionários para “falarem” da marca nas suas redes. Habitualmente isto é conseguido quando existe motivação e satisfação das pessoas envolvidas.

Todas estas partilhas de conteúdo contribuem indiretamente para o sucesso do *social selling* da empresa. No entanto, o investimento em conteúdo recai sobre o LinkedIn. João Pintado afirma que com o LinkedIn a rapidez de contacto e contacto com a marca é muito mais rápida e dinâmica, dizendo mesmo que pode enviar vários tipos de conteúdo para potenciais clientes, através deste.

Foi possível perceber através da entrevista, que para a Grupel, o LinkedIn é a forte aposta para o *social selling*, pois afirmam encontrar nesta rede os principais cargos de decisão das empresas alvo. Também afirmam que aqui conseguem ser menos intrusivos no que toca a conteúdos e contacto com estes decisores. Esta rede, como ele próprio indica, tem três características interessantes: menos custos, mais eficiência e visão de negócio. Ora, se pensarmos que o Sales Navigator não é uma ferramenta gratuita, podemos pensar que talvez não se traduza em custo menor. Mas, e recorrendo às respostas da entrevista, enviar um vendedor do Centro para o Norte do país tem custos maiores e pode se mostrar ineficaz, principalmente quando não há trabalho de prospeção prévio, Citando João Pintado “posso através do LinkedIn fazer essas etapas (prospeção) e quando me deslocar a uma empresa já ter um compromisso/reunião acertada”. Logo, aqui se traduz a eficiência e uma visão mais ampla do negócio. Como mencionado, no capítulo anterior o mercado tornou-se global e mais fácil de atingir, onde a partir de um clique se pode atingir o mercado desejado.

A aplicação Sales Navigator veio impulsionar ainda mais a estratégia de *social selling* da Grupel dado que, como indicado, a empresa necessitava de uma ferramenta mais ativa e próxima dos decisores. Identificada esta necessidade a aplicação foi implementada, a estratégia otimizada e os resultados surgiram, segundo João Pintado, “até chegarmos a um ponto de o LinkedIn nos considerar a melhor empresa em Portugal neste tipo de abordagem”.

Todo este sucesso se deve às pessoas que investem no seu próprio LinkedIn para estabelecer conexões, pois como já foi referido, esta aplicação assim como o próprio LinkedIn necessitam de conexões para que se tire o máximo partido das suas funcionalidades. E isso reflete-se na entrevista quando é referido que o SSI, da equipa de marketing e vendas da Grupel, ronda os 80 (pontuação de 0 a 100), sendo notório o número de horas investido no LinkedIn e na aplicação Sales Navigator, bem como as interações e conteúdos partilhados na rede.

Quando questionado sobre as principais vantagens desta aplicação para o *social selling*, é apontada a capacidade de segmentação como principal. A explicação desta escolha recai sobre a capacidade que o Sales Navigator tem em permitir a aplicação de inúmeros filtros e combinações de todos os utilizadores mundiais registados no LinkedIn. Uma vez mais, justifica-se o que foi encontrado na documentação pesquisada, o LinkedIn é uma poderosa ferramenta de pesquisa de potenciais clientes no mercado B2B.

Já foi referido nesta investigação através de recolha documental, que as ferramentas de *social media* são exatamente isso mesmo, ferramentas para se atingirem objetivos. E, quando questionado sobre fecho de negócio com recurso à aplicação, João Pintado refere que, em virtude do *customer journey*

da Grupel é difícil afirmar que há uma relação direta. No entanto, menciona que já foram iniciadas várias conversas com potenciais clientes através do Sales Navigator que posteriormente, com outras variáveis à mistura, se vierem a concretizar em negócio ou representação. E, é isso mesmo que foi tratado anteriormente através de documentação, o LinkedIn e a aplicação Sales Navigator por si só não geram negócios, apenas o potenciam quando utilizados numa boa estratégia de marketing que inclui estratégia de *social selling*.

Destaca-se a importância do alinhamento das equipas de marketing e vendas como condição *sine qua non* para o sucesso do *social selling*. O Diretor de Marketing da Grupel avança que ambas as equipas estão alinhadas num único funil e que de outra forma não existiriam resultados. Constata-se aqui a relevância do SMarketing, onde todos os passos são definidos e trabalhados em conjunto. A Grupel possui um CRM onde são registadas as *leads*. São depois analisadas e identificam-se as oportunidades que têm de impactar, seguindo-se a identificação recorrem ao LinkedIn e Sales Navigator para identificar os decisores dessas oportunidades e partilhados conteúdos segmentados para assim aumentar a probabilidade de fecho de negócios. Um funil adaptado à sua realidade, onde as responsabilidades das oportunidades ainda são partilhadas por ambas as equipas. Citando o entrevistado, “um comercial sabe quais os passos a seguir e o marketing também sabe quando e como deve intervir neste fluxo desde que surge uma oportunidade até que se concretizem em negócio”. Subentendemos aqui um acompanhamento desde início do funil até ao final por ambas as equipas, apesar de terem intervenções diferentes.

De sublinhar que ambas as equipas trabalham com a aplicação Sales Navigator, duas pessoas da equipa de marketing e três da equipa de vendas. Sendo que o entrevistado indica que, pelas exigências do trabalho de um vendedor, a aplicação é especialmente importante facilitando o trabalho de prospeção, traduzindo-se em maiores níveis de eficácia.

Para se manterem atualizadas e tirarem o máximo potencial da aplicação, é mencionado que as equipas fazem formações internas, pois consideram que o processo de *social selling* através da aplicação tem de ser revisto constantemente, e são habitualmente convidados pelo LinkedIn para as suas sessões de formação e apresentação das últimas novidades.

No final da entrevista, foi questionado se o entrevistado pretendia acrescentar mais alguma informação. Em resposta, este remeteu para o artigo de blogue Social Selling Blog (Pintado, 2018) onde, segundo este, se pode verificar a importância do LinkedIn para *social selling*, adiantando que nem tudo acontece de um dia para o outro, mas que o facto de se saber utilizar e ter estratégia nesta plataforma permite obter resultados. No artigo do blogue, é explicado o papel que o LinkedIn e o

Sales Navigator tiveram na concretização de um negócio, assim como a importância que o conteúdo de valor pode ter no estabelecimento de relações de confiança.

No ponto anterior, deste mesmo capítulo, foi indicado o recurso ao software NVIVO para uma análise qualitativa da entrevista, completando a análise empírica acima descrita. Os métodos possíveis de utilizar, embora imitados, auxiliam ainda assim a uma interpretação mais objetiva.

Os dados da entrevista foram inseridos e codificados em 3 categorias: a) Content Marketing; b) SMarketing, c) Social Selling. De seguida procedemos à exploração dos dados.

Ao analisar a frequência de palavras da entrevista codificada, conforme as imagens infra, podem ser feitas algumas associações. As duas palavras mais frequentes são “LinkedIn” e “todos”, sugerindo que quando se pensa em LinkedIn pensa-se no envolvimento de todas as pessoas, no caso, no envolvimento de todos os funcionários da Grupel.



Figura 19 - Nuvem de palavras - As 20 palavras mais frequentes.

Fonte: Autor.

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
linkedin	8	11	1.75
todos	5	8	1.28
neste	5	7	1.12
temos	5	7	1.12
estratégia	10	6	0.96
navigator	9	5	0.80
sales	5	5	0.80
através	7	4	0.64
comercial	9	4	0.64
conteúdo	8	4	0.64
empresa	7	4	0.64
fazer	5	4	0.64
marketing	9	4	0.64
muito	5	4	0.64
pessoas	7	4	0.64
selling	7	4	0.64
social	6	4	0.64
ativa	5	3	0.48
clientes	8	3	0.48
marca	5	3	0.48

Figura 20 - Contagem de palavras - As 20 palavras mais frequentes

Fonte: Autor.

O software permitiu também relacionar o conteúdo do artigo do blogue, indicado por João Pintado, com as três categorias inseridas. Desta relação, as 2 palavras mais frequentes, como ilustrado na figura que segue são “nossa” e “empresa”. Podemos aferir, analisando a frequência, que existe uma importância e sentimento de pertença à organização.

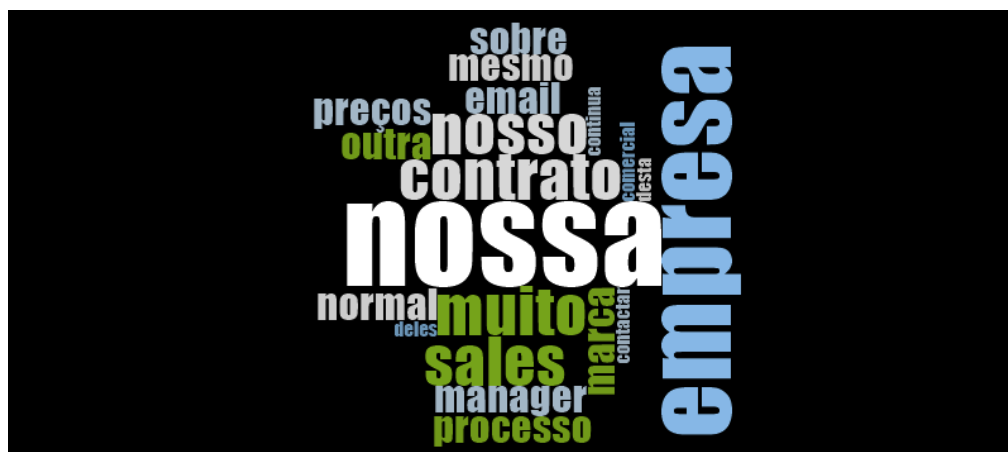


Figura 21 - Nuvem de palavras - As 20 palavras mais frequentes no relacionamento com as 3 categorias codificadas.

Fonte: Autor.

2.8 Análise e discussão dos resultados obtidos

Para a análise e discussão de resultados, mostra-se importante verificar se as proposições, anteriormente indicadas, são validadas. McLeod (2003) diz que o trabalho de pesquisa é um processo sistemático de investigação crítica que conduz a proposições válidas e conclusões que são comunicadas aos interessados. Para Rowley (2002) as proposições são a tradução de questões de pesquisa, ou seja, o investigador tem que fazer uma especulação, com base na literatura e em qualquer outra evidência anterior, sobre o que espera que sejam os resultados da pesquisa.

Por análise de ambos os autores, é possível verificar que as proposições são o guião de um caso de estudo, estabelecendo limites e foco, chegando aos resultados esperados.

Proposição 1: O *social selling* promove a ligação do marketing às vendas.

Através da análise deste caso de estudo, considera-se válida esta proposição. Considerando que o *social selling* não funciona sem uma ligação do marketing às vendas – SMarketing – será correto afirmar que esta proposição é válida, atendendo que como confirmado pela Grupel, na entrevista, não existem resultados satisfatórios se não existir “alinhamento” entre as duas equipas. As grandes equipas de *social selling*, reconhecem que a jornada do cliente envolve tanto o marketing como as vendas (Shanks, 2016).

Existem já defensores do desaparecimento do *social selling*, como González (n.d.), que dizem esta expressão será substituída por apenas *selling*. Ora, isto apenas se torna possível se houver de facto uma implementação de SMarketing, em que equipas de marketing e vendas trabalham em conjunto e com os mesmos objetivos. Se podemos afirmar que o *social selling* apenas é bem-sucedido se houver alinhamento de ambas as equipas, então é possível afirmar que este promove a ligação dessas mesmas equipas. E, a ser verdade esta passagem de *social selling* para apenas *selling*, mais pertinente se torna esta ligação. As vendas necessitarão indubitavelmente do marketing para atingirem o seu potencial cliente, seja através da criação de conteúdos, seja de estratégias. Assim como o marketing, pois a qualificação *leads* passa por um trabalho conjunto.

Se a Grupel é considerada, pelo próprio LinkedIn, um caso de sucesso de *social selling* em Portugal e, se esta aponta que o SMarketing é fundamental para atingir resultados, considera-se a proposição acima válida.

Proposição 2: O social selling suporta-se no content marketing.

Na entrevista realizada, foi apontada a relevância do conteúdo de valor (desde imagens de perfis, a partilhas pessoais ou institucionais), sendo afirmado que este é crucial para atingir o potencial cliente, logo aumentando as probabilidades de sucesso. O conteúdo que acrescenta valor é capaz de criar relações de confiança, isso foi exemplificado também na entrevista. Um potencial cliente da Grupel fechou um negócio após ter indicado que a decisão recaiu sobre uma mensagem que encontrou no perfil de LinkedIn do Diretor de Marketing, informando depois que esta fez toda a diferença. Esta informação, proveniente de um cliente da Grupel, revela-se ainda mais esclarecedora do que uma qualquer análise subjetiva sobre a proposição em questão.

Assim, como no caso estudado, o *content marketing* cria e distribui conteúdos valiosos capazes de atrair potenciais clientes, que vão suportar o *social selling*, considera-se válida a proposição.

Proposição 3: A utilização do LinkedIn na perspetiva do social selling contribui para uma maior eficácia e eficiência da força de vendas.

Considerando que o conteúdo é de relevância para o *social selling*, encontramos este com enorme destaque na rede LinkedIn, tanto na página da empresa como nos perfis dos funcionários, seguindo uma estratégia delineada. Logo, este conteúdo numa rede de 562 milhões de utilizadores, torna-se num mercado interessante. Sendo a Grupel uma empresa que opera no mercado B2B, o LinkedIn é a rede de maior importância. Constata-se ainda que a empresa considera que o LinkedIn é a forma mais eficaz e certa para prospeção.

Obviamente que a eficácia do LinkedIn, para a empresa objeto de estudo, depende também da aplicação Sales Navigator, que utiliza há cerca de dois anos, e da qual os vendedores já não prescindem. Será possível afirmar que sem esta aplicação, o seu sucesso não seria tão evidente. Contudo, e pelas respostas da entrevista, a Grupel consegue reduzir custos e ser mais eficaz através do LinkedIn do que recorrendo à forma tradicional de vendas. Para além disso, consegue fácil e rapidamente identificar os decisores, poupando tempo com chamadas maioritariamente ineficazes e viagens desnecessárias.

Pela análise, percebe-se que o LinkedIn possibilita aos vendedores efetuarem o trabalho de prospeção de forma mais precisa e objetiva, eliminando as etapas do processo tradicional de vendas.

Assim, também se considera esta proposição válida.

Conclusões

Este estudo focou-se, principalmente, em entender o papel do LinkedIn no processo atual de vendas, o *social selling*. Como se verificou ao longo do estudo, são várias as variáveis que influenciam o sucesso do *social selling* nesta plataforma, desde os conteúdos partilhados, ao alinhamento das equipas de vendas e marketing, à utilização da aplicação Sales Navigator. Foi mencionado, ao longo desta investigação, que o LinkedIn ou o Sales Navigator por si só não potenciam as vendas, mas sim a existência de uma estratégia que integra estas ferramentas tecnológicas, com objetivos comuns das equipas de marketing e vendas e o envolvimento da empresa como um todo. Assim, tudo isto poderá se traduzir num *social selling* eficaz, existindo em dois pontos importantes a reter: a importância do conteúdo e o seu potencial na criação de relações, e o trabalho conjunto das equipas de marketing e vendas.

Parece, atualmente, óbvio que o conteúdo é importante. Mas, muitas vezes as empresas preocupam-se apenas com o conteúdo das suas redes descurando os conteúdos dos seus funcionários, no caso o LinkedIn, já que este é uma rede de base profissional. As empresas esquecem-se de fornecer aos seus funcionários conteúdos adequados e interessantes para estes partilharem, assim como não aconselham os funcionários com algumas dicas em termos de perfis. Muitas ainda olham para as redes sociais como um entrave à “produção”, acreditam que estão a incentivar o funcionário a visitar as redes sociais em vez de estar a produzir, trabalhar. Esta visão é redutora, pois os funcionários são os principais embaixadores de qualquer empresa, qualquer marca. Portanto, o melhor será aconselhá-los e guiá-los nas melhores práticas. Positivamente percebe-se que a empresa selecionada para este estudo, já possui uma visão mais avançada, a visão correta, que dá aos seus funcionários as ferramentas e indicações necessárias para “falarem” da empresa nas redes sociais.

O outro aspeto fundamental é o SMarketing. Vocábulo ainda estranho entre as empresas, mas que começa a ser aplicado ainda que sem denominação oficial. Na verdade, cada vez mais as equipas de marketing e vendas começam a colaborar em vez de serem rivais como acontecia anteriormente, fruto da revolução tecnológica e da Web 2.0. Esta colaboração é imprescindível para o *social selling* e, quanto mais rápida for percecionada esta realidade, mais fácil será para as empresas atingirem os seus objetivos. Pode-se concluir que neste caso, a Grupel se revela um bom exemplo de colaboração com

objetivos comuns e papéis bem definidos, ainda que esta denominação (SMarketing) não tenha sido mencionada pelo entrevistado, mas as suas características foram demonstradas.

Estes aspetos trazem à luz uma nova realidade para os gestores de marketing em Portugal. É urgente a adaptação de estratégias de marketing e a implementação de estratégias de *social selling*. Estas estratégias incluem pontos como a relevância dos conteúdos partilhados, comunicação com potenciais clientes nas redes sociais, junção de equipas colaborativas (marketing e vendas), partilha de conteúdos com os funcionários e envolvimento destes nas estratégias, adoção de *guidelines* sobre atualização de perfis, entre outros. Esta tarefa resume-se a transformar o modo tradicional de vendas em *social selling* onde, no fundo, todas as pessoas que fazem parte da empresa estão englobadas e participam ativamente.

Creio que o presente estudo conseguiu atingir o seu objetivo e verificar que o LinkedIn contribui para a operacionalização de uma estratégia de *social selling*. As proposições definidas e que orientaram a análise de dados do estudo de caso foram validadas, ou seja, no caso concreto investigado verificou-se que (i) o *social selling* promove a ligação do marketing às vendas; (ii) o *social selling* suporta-se no *content marketing*; (iii) a utilização do LinkedIn na perspetiva do *social selling* contribui para uma maior eficácia e eficiência da força de vendas.

No entanto, considera-se que é importante salientar que esta investigação de origem qualitativa, se centrou num único estudo de caso. Não pretende ser generalizável, mas antes mostrar o caso específico e como ele pode contribuir para outros estudos, que surjam tendo como finalidade uma ampliação do conhecimento académico no tema *social selling* e em plataformas tecnológicas que o suportem. Este estudo, devidamente adaptado, poderá também constituir-se como um *case study* para o universo empresarial.

Assinale-se ainda, que o estudo desenvolvido tem limitações, não auferindo de mais do que uma entrevista. Para uma comparação de perspetivas de entendimento da realidade organizacional, preferencialmente que contemplasse também a obtenção de diferentes visões hierárquicas, teria sido importante ter obtido pelo menos mais uma entrevista na Grupel.

Com este trabalho, conseguiu-se um conjunto de informação que poderá eventualmente integrar um questionário que suportará um estudo de origem quantitativa, onde se poderá averiguar quantas empresas B2B em Portugal utilizam o LinkedIn nas suas estratégias de *social selling* e de que forma. E, dessas empresas, quantas conhecem ou utilizam a aplicação Sales Navigator. Esta investigação poderá também averiguar se as equipas de marketing e vendas estão alinhadas, se percebem o

potencial destas ferramentas para os seus negócios e se veem o conteúdo que partilham como veículo facilitador de contacto com potenciais clientes. No fundo, a investigação faria um mapa situacional das empresas B2B em Portugal no que concerne ao *social selling*.

Referências bibliográficas

- Agenciaeg1. (2013a). *Coca Cola Conteúdo 2020 - Transmidia e Storytelling - Parte 1*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=daw_g3MLaSA
- Agenciaeg1. (2013b). *Coca Cola Conteúdo 2020 - Transmidia e Storytelling - Parte 2*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=pWWmoF7fX-8>
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). *Constructing Research Questions: Doing Interesting Research*. SAGE.
- Aslam, S. (2018, September 18). *Linkedin by the Numbers (2018): Stats, Demographics & Fun Facts*. Retrieved October 1, 2018, from <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>
- Belew, S. (2014). *The Art of Social Selling*. USA: AMACOM.
- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2012). *Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map From Beginning to End: A Road Map From Beginning to End*. SAGE.
- Blount, J. (2010). *People Buy You: The Real Secret to what Matters Most in Business*. John Wiley & Sons.
- Bodnar, K., & Cohen, J. L. (2011). *The B2B Social Media Book: Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twitter, Facebook, Email, and More*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. SAGE.
- Cameron, S., & Price, D. (2009). *Business Research Methods: A Practical Approach*. Kogan Page Publishers.
- Chamaria, A., & Kakkar, G. (2016). *You Are The Key: Unlocking Doors Through Social Selling*. India: Bloomsbury Publishing.
- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr., O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(2), 103–118.

- Coca Cola Conteúdo 2020 - Transmidia e Storytelling - Parte-2 - YouTube. (n.d.). Retrieved September 24, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=pWWmoF7fX-8>
- Correia, A. M. R., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados e Doutoramentos: 2ª Edição*. Vida Economica Editorial.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243.
- Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Curtis, J. C., & Giamanco, B. (2010). *The New Handshake: Sales Meets Social Media*. Santa Barbara, Califórnia: ABC-CLIO.
- Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark. (2018, January 30). Retrieved September 17, 2018, from <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- Dzamic, L., & Kirby, J. (2018). *The Definitive Guide to Strategic Content Marketing: Perspectives, Issues, Challenges and Solutions*. United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- EDIT (n.d.). João Pintado Tutor. Retrieved October 11, 2018, from <https://edit.com.pt/entrevistas-videos/tutor-joao-pintado/>
- Fetherstonhaugh, B. (n.d.). The Future Of Selling: It's Social. Retrieved August 20, 2018, from 2010/12/03/future-of-selling-leadership-sales-leadership-ogilvyone
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, 12(2), 219–245.
- Franklin, R. D., Allison, D. B., & Gorman, B. S. (2014). *Design and Analysis of Single-Case Research*. Psychology Press.
- Ghaderi, M. (2016). *Winning with Social Selling: Strategies and Techniques to Build Your Brand, Network, and Net Worth*. India: Partridge Publishing.
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Vol. 2. SAGE.
- Godin, S. (2009). *All Marketers are Liars: The Underground Classic That Explains How Marketing Really Works--and Why Authenticity Is the Best Marketing of All*. Penguin.

- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- González, A. (n.d.). O desaparecimento do Social Selling | Blog AESE. Retrieved October 16, 2018, from <http://blog.aese.pt/2017/06/o-desaparecimento-do-social-selling/>
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2005). How e-communities extend the concept of exchange in marketing: An application of the motivation, opportunity, ability (MOA) theory. *Marketing Theory*, 5(1), 33–49. <https://doi.org/10.1177/1470593105049600>
- Grupel SA. (n.d.). Página da Empresa no LinkedIn. Retrieved October 14, 2018, from <https://www.linkedin.com/company/grupel-sa/>
- Gummesson, E. (2007). *Access to reality: observations on observational methods. Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(2), 130-134
- Caraméz, P. (2018?). *Hábitos LinkedIn - Tudo o que precisa de fazer em 2018*. (2018, January 21). Retrieved September 24, 2018, from <https://pedrocaramez.pt/habitoslinkedin/>
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2016). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press.
- Hart, C. (2004). *Doing Your Masters Dissertation*. SAGE.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B., & Simintiras, A. C. (2003). *Sales Management: A Global Perspective*. Psychology Press.
- Hughes, T., & Reynolds, M. (2016). *Social Selling: Techniques to Influence Buyers and Changemakers*. Kogan Page Publishers.
- Hussain, A. (2011). How to use LinkedIn for business: a beginner's guide. HubSpot. Retrieved October 17, 2018 from <https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-13199275-pdf/docs/how-to-use-linkedin-for-business.pdf>.
- Jefferson, S., & Tanton, S. (2015). *Valuable Content Marketing: How to Make Quality Content Your Key to Success*. United Kingdom: Kogan Page Publishers.

- João Pintado | LinkedIn. (n.d.). Retrieved October 14, 2018, from <https://www.linkedin.com/in/joaopintado/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. SAGE.
- Kitchen, P. J., Pelsmacker, P. de, & Eagle, L. (2005). *A Reader in Marketing Communications*. London: Taylor & Francis.
- Lendrevie, J., Le'vy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (1992). *Mercator da Lingua Portuguesa: teoria e prática do marketing*. Leya.
- LinkedIn. (n.d.). *LinkedIn*. Retrieved September 24, 2018, from <https://www.linkedin.com/feed/>
- LinkedIn Help. (2017a). Creating a Showcase Page. (n.d.). Retrieved October 12, 2018, from <https://www.linkedin.com/help/testing/answer/44863/creating-a-showcase-page?lang=en>
- LinkedIn Help. (2017b). How LinkedIn Can Help You. Retrieved September 24, 2018, from <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/45/how-linkedin-can-help-you?lang=en>
- LinkedIn Sales Solutions. (2017?). *The State of Sales 2017 US Report*. Retrieved October 1, 2018, from <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-report>
- LinkedIn Sales Solutions. (n.d.). *What is Social Selling?* Retrieved October 4, 2018, from <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/what-is-social-selling>
- LinkedIn Social Selling Index. (2018). Social Selling Dashboard. Retrieved October 6, 2018, from <https://www.linkedin.com/sales/ssi?src=or-search&veh=www.google.pt%7Cor-search>
- Llewellyn, S., & Northcott, D. (2007). The “singular view” in management case studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 194–207. <https://doi.org/10.1108/17465640710835355>
- Long, S. (2016). *LinkedIn for Personal Branding: The Ultimate Guide*. Hybrid Global Publishing.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. M. de. (2014). Para que serve um estudo de caso único na pesquisa de gestão? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358–369.

- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 9–18.
- Martins, J. C., & Belfo, F. (2011). Métodos de Investigação Qualitativa - Estudos de Casos na Investigação em Sistemas de Informação. *Revista da Academia Militar*, 14, 39-71.
- McLeod, J. (2003). *Doing Counselling Research*. SAGE.
- Mendes, I. A. (2009). *Matemática e investigação em sala de aula*. Editora Livraria da Física.
- Moche, I. (2017). *3 Ways to Align Marketing and Sales Using Marketing Automation*. Retrieved August 21, 2018, from <https://blog.hubspot.com/customers/3-ways-to-align-marketing-and-sales-using-marketing-automation>
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271–279. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110>
- Nash, R. (2016). *How To LinkedIn: The Science of Maximizing Your Personal Brand*. Lulu Press, Inc.
- Newcombe, K. (n.d.). *Marketing vs. Sales Part 1: How do sales and marketing work together? It's the funnel!*. Retrieved October 9, 2018, from <http://www.writebank.com/blog/marketing-vs-sales-part-1.html>
- Pettersen, N., & Durivage, A. ' (2008). *The Structured Interview: Enhancing Staff Selection*. PUQ.
- Pintado, J. (2018). *Como o Social Selling (e não só) assinou um contrato de distribuição*. Social Selling Blog. Retrieved October 15, 2018, from <https://joapintado.pt/social-selling-assinou-um-contrato/>
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. (1998). Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 143–170. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000200009>
- Pulizzi, J. (2013). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw Hill Professional.
- Pulizzi, J. (2016). *Marketing de Conteúdo Épico*. DVS Editora.

- LoDolce, C. (2018?). The power of SMarketing. HubSpot. Retrieved from https://www.slideshare.net/RajeshKRaj1/rajesh-kraj-powerofsmarketing?qid=cf77a7c4-580e-44c7-aa90-490e411938db&v=&b=&from_search=2
- Reed, C. J. (2018a). *Personal Branding Mastery for Entrepreneurs*. Evolve Global Publishing.
- Reed, C. J. (2018b). *Social Selling Mastery for Entrepreneurs: Everything You Ever Wanted To Know About Social Selling*. Evolve Global Publishing.
- Rez, R. (2017). *Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI*. DVS Editora.
- Riet, N. V. (2017). *Lean Smarketing: An Introduction to the Integration of Marketing and Sales*. Die Keure Publishing.
- Rogers, B. (2011). *Rethinking Sales Management: A Strategic Guide for Practitioners*. John Wiley & Sons.
- Rose, R., & Pulizzi, J. (2011). *Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand*. BookBaby.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Rudestam, K. E., & Newton, R. R. (2014). *Surviving Your Dissertation: A Comprehensive Guide to Content and Process*. SAGE Publications.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Santos, S. (2014). *How Companies Succeed in Social Business: Case Studies and Lessons from Adobe, Cisco, Unisys, and 18 More Brands*. FT Press.
- Schaffer, N. (2011). *Maximizing LinkedIn for Sales and Social Media Marketing: An Unofficial, Practical Guide to Selling and Developing B2B Business on LinkedIn*. Neal Schaffer.
- Seth's Site. (n.d.). Retrieved September 24, 2018, from <https://www.sethgodin.com/>
- Shanks, J. (2016). *Social Selling Mastery: Scaling Up Your Sales and Marketing Machine for the Digital Buyer*. John Wiley & Sons.
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research*. SAGE.

- Social Media Examiner. (2015). *How to Use LinkedIn Showcase Pages for Business*. Retrieved October 12, 2018, from <https://www.socialmediaexaminer.com/how-to-use-linkedin-showcase-pages-for-business/>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Guilford Press.
- Tyre, D., & Hockenberry, T. (2018). *Inbound Organization: How to Build and Strengthen Your Company's Future Using Inbound Principles*. John Wiley & Sons.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Ventura, M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20(5), 383–386.
- Wainwright, C. (n.d.). *Content Marketing Strategy: A Comprehensive Guide for Modern Marketers*. Retrieved September 17, 2018, from <https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-strategy-guide>
- White, P. (2017). *Developing Research Questions*. Macmillan International Higher Education.
- Wilkinson, I. (2006). The evolution of an evolutionary perspective on B2B business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 458–465. <https://doi.org/10.1108/08858620610708957>
- Wrenn, B., Wrenn, W. B., Loudon, D. L., & Stevens, R. E. (2002). *Marketing Research: Text and Cases*. Psychology Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Anexos

Anexo 1 – Consentimento Informado

Consentimento Informado

Eu, João Pintado, na qualidade de Responsável de Marketing da Grupel S.A., autorizo que o meu nome e o nome da Grupel S.A. sejam utilizados para fins de investigação, enquadrada na dissertação de Mestrado desenvolvida por Alda Christina Maia no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital, sob orientação do Doutor José Duarte Santos.

Fui informado que todos os dados recolhidos serão para uso exclusivo da mencionada investigação, que será pública.

Fui também informado acerca do direito de recusar a utilização dos nomes e dados fornecidos.

Assinatura: _____



Data: 13 / 10 / 2018

Apêndice 1 - Guião da entrevista

Sobre a rede LinkedIn

1. Quais as principais razões para a utilização desta plataforma?
2. Quem são as pessoas (função) na sua empresa que utilizam LinkedIn e quantas?
3. Existe na empresa algum tipo de *guideline* sobre como manter um perfil atualizado e profissional?
4. Quais as principais vantagens que encontra na utilização desta plataforma, do ponto de vista da empresa e pessoal?
5. Quais as principais diferenças que encontra no processo tradicional de prospeção e o recurso ao linkedin?

Sobre a Sales Navigator

1. Como tomou a empresa conhecimento desta ferramenta?
2. Quais as principais razões que levaram à sua implementação?
3. Há quanto tempo a empresa utiliza esta ferramenta?
4. Quais são as pessoas (função) na empresa que utilizam o Sales Navigator e quantas (aproximadamente)?
5. Quanto tempo (estimativa) demoraram os utilizadores a perceberem a ferramenta? Tiveram formação ou têm formação constante?
6. Acredita que obtém leads mais qualificadas através do Sales Navigator, tanto MQL's como SQL's?
7. Foi já possível, com o recurso ao Sales Navigator, fechar negócios? Se sim, algum desses negócios acredita que não se teria concretizado sem recurso a esta ferramenta?

8. As equipas de marketing e vendas estão alinhadas, em termos de funil de marketing & vendas, para trabalharem com a ferramenta? Isto é, existem procedimentos a seguir que estão bem claros entre todos os intervenientes?
9. São estipulados objetivos de social selling? E são estipulados objetivos específicos para a ferramenta Sales Navigator?
10. Quanto tempo, média, por dia investe a trabalhar nesta ferramenta? (se possível, indicar a média de tempo que todos os utilizadores investem).
11. Qual o nível geral de satisfação dos utilizadores?
12. O SSI contribui de alguma forma para uma competitividade positiva entre utilizadores?
13. Que outras ferramentas utiliza a Grupel, em termos de social selling, na sua estratégia?
14. Qual o grau de satisfação com o Sales Navigator?
15. Quais as principais vantagens que encontra na utilização da ferramenta Sales Navigator?
16. O que acha, se aplicável, que deveria ser incluído nesta ferramenta (features, por exemplo)?
17. Como vê a Grupel o social selling enquanto estratégia atual e no futuro?
18. Se pretender pode acrescentar mais alguma informação que considere pertinente.